

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**LA RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT DANS UN ÉTABLISSEMENT MONDIALISÉ :  
UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DES ÉQUIPEMENTS DE TRANSPORT**

par

Karine Crépeau

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.)

Novembre 2007

© Karine Crépeau, 2007



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**LA RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT DANS UN ÉTABLISSEMENT MONDIALISÉ :  
UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DES ÉQUIPEMENTS DE TRANSPORT**

présenté par  
Karine Crépeau

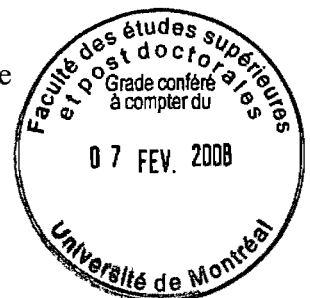
a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Reynald Bourque  
Président-rapporteur au dépôt final du mémoire

Jean-Michel Cousineau  
Président-rapporteur à la remise du projet de mémoire

Michel Coutu  
Membre du jury

Gregor Murray  
Directeur de recherche



*« On s'aperçoit qu'on est devenu un spécialiste quand les choses  
dont on parle avec plaisir ennui les autres »*

**Gilbert Cesbron**

## RÉSUMÉ

L'objet du présent mémoire consiste à évaluer, de manière qualitative, la capacité d'action des syndicats locaux à agir sur les changements en milieu de travail dans un contexte de mondialisation. Il porte une attention particulière aux changements qui concernent la flexibilité recherchée dans l'utilisation de la main-d'œuvre (flexibilité fonctionnelle et numérique). L'hypothèse de travail retenue est que l'existence de certaines ressources de pouvoir syndicales influencerait de manière positive le rôle du syndicat. Produit au moyen d'une étude de cas approfondie auprès d'une entreprise syndiquée du secteur manufacturier québécois, ce mémoire dresse l'évolution de la régulation paritaire du changement, de 1990 à 2006, afin d'identifier la prépondérance des variables qui l'influencent (les ressources de pouvoir syndicales, l'attitude de la direction, les pratiques de gestion des ressources humaines, les stratégies d'internationalisation de l'entreprise et le contexte commercial).

Ce mémoire comporte trois principales conclusions. D'abord, tels les résultats d'autres études, la capacité d'action du syndicat constitue l'un des éléments les plus significatifs pour qualifier le degré de la régulation paritaire du changement (Lévesque et Murray, 2005; 2002; 1998; Jean, 1999). Ensuite, nous concluons à la prépondérance de l'attitude de la direction et du contexte commercial comme éléments ayant favorisé l'évolution du degré de la régulation paritaire du changement. Enfin, les formes de flexibilité recherchées, selon qu'elles soient fonctionnelle ou numérique, expliquent la variabilité du rôle syndical dans son implication au changement, ce qui conforte les résultats de Lévesque et Murray (1998) selon lesquels le degré de la régulation paritaire du changement varie selon la nature des changements introduits.

**Mots clés :** Mondialisation, régulation paritaire du changement, capacité d'action, flexibilité, syndicat.

## **ABSTRACT**

The objective of the current thesis is to evaluate, qualitatively, the ability of the union to take effective action to act upon the changes occurring in the work environment in a globalization context. A particular attention is given to the changes concerning the flexibility desired in the use of labour (functional and numeric flexibility). The work hypothesis is that the existence of particular resources of union power could influence in a positive manner the union role. This dissertation was created following an extensive case study of an unionized organisation in the Quebec manufacture sector. It draws a portrait of the evolution of the joint regulation of workplace change from the years 1990 to 2006 and allows the identification of the predominant variables influencing this evolution (the union power resources, the attitude of the management, the human resources management practices, the internationalization strategies of the organisation and the commercial context).

There are three main conclusions to this dissertation. First, in line with the previous findings, the union power resources constitute one of the most significant element as to qualify the degree of the joint regulation of workplace change (Lévesque and Murray, 2005 ; 2002 ; 1998 ; Jean , 1999). In addition, it was found that the attitude of the management and the commercial context are the predominant factors promoting the evolution of the joint regulation of workplace change degree. Finally, the type of flexibility sought, either they are functional or numeric, explains variability of the union role in his implication of changes. Reaffirming Lévesque and Murray (1998) findings, one of the main conclusions of this thesis is that the degree of the joint regulation of workplace change fluctuate according to the nature of the induce changes.

**Keywords :** Globalization, joint regulation of workplace change , union power resources, flexibility, union.

## REMERCIEMENTS

Je profite de l'occasion pour remercier les personnes qui ont collaboré de près et de loin à ce mémoire.

Ma reconnaissance s'adresse d'abord aux représentants syndicaux rencontrés sans lesquels la réalisation du mémoire n'aurait pu être possible et tout spécialement, le président qui m'a si généreusement accueillie et qui a mis à ma disposition les ressources nécessaires à la bonne marche du terrain de recherche.

Je tiens également à remercier le directeur de ce mémoire, le professeur Gregor Murray. Son appui, la richesse de son expertise et ses précieux conseils m'ont aidée à atteindre mes objectifs académiques et professionnels. Merci de m'avoir offert l'opportunité de travailler sur ce projet, de m'avoir accordé votre confiance et de l'enseignement transmis.

Aux autres membres du jury, les professeurs Jean-Michel Cousineau et Michel Coutu de l'Université de Montréal, je transmets mes remerciements pour les suggestions qui ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Ces remerciements s'adressent tout spécialement à Evelyne Crépeau qui, malgré elle, a côtoyé une à une les étapes de ce projet dans les bons moments comme dans les plus ardues. M'accompagner au quotidien à la réalisation de cet objectif témoigne d'une patience inestimable. Je tiens également à remercier Laurence Léa Fontaine d'être à mes côtés et de savoir si bien m'écouter dans les moments difficiles. J'adresse également toute ma reconnaissance à Sophie Fontaine pour le regard attentif et consciencieux qu'elle a jeté au peaufinage de ce mémoire.

Je termine en soulignant l'aide financière reçue du CRIMT, spécialement celle qui m'a été octroyée par l'équipe de recherche de Christian Lévesque et de Gregor Murray dans le cadre des subventions du CRSH et Auto 21. Je remercie également la Confédération des syndicats nationaux et l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal de m'avoir appuyé à la réalisation de ce mémoire.

À toutes et à tous, merci.

## **TABLE DES MATIÈRES**

Présentation du jury.....	ii
Résumé.....	iii
Remerciements.....	v
Tables des matières.....	vii
Listes des tableaux et figures.....	xiii
Table des annexes.....	xvi
 <b>INTRODUCTION.....</b>	 <b>1</b>
 <b>CHAPITRE 1 - LA RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT : REVUE DE LA</b>	
<b>LITTÉRATURE.....</b>	<b>3</b>
1.1. Mondialisation : Définitions et tendances.....	4
1.1.1. Définitions.....	4
1.1.2. Tendances.....	5
1.1.2.1. Mondialisation des marchés.....	5
1.1.2.2. Mondialisation de la production.....	6
1.1.2.3. Décentralisation de l'État.....	7
1.2. Impacts de la mondialisation sur l'environnement syndical.....	8
1.2.1. Politiques étatiques.....	8
1.2.2. Les firmes.....	9
1.2.2.1. Du fordisme vers l'émergence d'un nouveau	
paradigme productif.....	9
1.2.2.1.1. Les nouvelles formes d'organisation du	
travail.....	12
Caractéristiques des nouvelles formes	
d'organisation du travail.....	12
Conséquences sur les rapports sociaux de	
l'entreprise.....	14



1.2.3. Le marché du travail interne.....	16
1.3. Participation syndicale au changement.....	18
1.3.1. Stratégies syndicales face au changement.....	18
1.3.2. Dilemmes liés à la participation syndicale.....	20
1.3.3. Régulation paritaire du changement.....	21
1.3.3.1. Régulation paritaire : Conception théorique.....	22
1.3.3.2. Régulation paritaire : Résultats empiriques.....	23
1.3.3.3. Modèles de régulation paritaire.....	23
1.4. Mondialisation et pouvoir syndical.....	24
1.4.1. Mondialisation et affaiblissement du pouvoir syndical.....	25
1.4.2. Mondialisation et pouvoir syndical : Lien mitigé.....	26
1.5. Conclusion et question de recherche.....	28
<b>CHAPITRE 2 - MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>30</b>
2.1. Problématique de recherche.....	30
2.2. L'objet d'étude : La régulation paritaire de l'emploi.....	31
2.2.1. Conceptualisation de la variable dépendante.....	31
2.2.1.1. Comités paritaires spécialisés.....	32
2.2.1.2. Degré d'influence des participants.....	33
2.2.1.3. Les objets discutés.....	33
2.2.1.4. Le moment de l'implication des acteurs.....	34
2.2.1.5. L'institutionnalisation des mécanismes de régulation paritaire.....	35
2.2.2. Opérationnalisation de la variable dépendante.....	36
2.2.2.1. Intégration des différentes dimensions de la variable dépendante.....	37
2.3. La dynamique sociale du changement.....	37
2.3.1. Capacité d'action du syndicat.....	38
2.3.1.1. Conceptualisation.....	38
2.3.1.1.1. La solidarité interne.....	39
2.3.1.1.2. La solidarité externe.....	40

2.3.1.1.3. La capacité stratégique.....	40
2.3.1.2. Opérationnalisation des ressources de pouvoir syndicales.....	42
2.3.2. Attitude de la direction à l'égard du syndicat.....	42
2.3.2.1. Conceptualisation.....	42
2.3.3. Pratiques de gestion des ressources humaines.....	43
2.3.3.1. Conceptualisation.....	43
2.3.3.2. Opérationnalisation des 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> variables explicatives.....	45
2.4. Types d'internationalisation de l'entreprise.....	45
2.4.1. Conceptualisation.....	45
2.4.1.1. Stratégies d'internationalisation de l'entreprise multinationale.....	46
2.4.2. Opérationnalisation de la 4 <sup>e</sup> variable explicative.....	47
2.5. Les contextes.....	47
2.5.1. Le contexte commercial.....	48
2.5.1.1. Conceptualisation.....	48
2.5.1.1.1. Le contexte commercial de l'organisation.....	48
2.5.1.1.2. La situation économique de l'entreprise.....	48
2.5.1.2. Opérationnalisation de la 5 <sup>e</sup> variable explicative.....	49
2.5.2. Le contexte institutionnel.....	50
2.5.2.1. Conceptualisation.....	50
2.6. Conclusion.....	51
<b>CHAPITRE 3 - CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>52</b>
3.1. Présentation générale de l'entreprise multinationale et de la filiale à l'étude.....	52
3.1.1. Historique de l'entreprise multinationale .....	52
3.1.2. Secteurs d'activités.....	54
3.2.1. Contexte général de l'usine à l'étude.....	55

3.2.1.1. Produits et marchés desservis.....	55
3.2.1.2. Organisation de la production et du travail.....	56
3.2.1.3. Relations de travail.....	57
3.2. Méthodologie de la recherche.....	58
3.2.1. Méthodes et contexte de la recherche.....	58
3.2.2. Type de recherche.....	59
3.2.2.1. Recherche interdisciplinaire, appliquée, descriptive, explicative et classificatrice.....	59
3.2.2.2. Recherche longitudinale.....	61
3.2.2.3. Unité, niveau d'analyse et population.....	61
3.2.3. Collectes de données.....	62
3.2.4. Plan d'analyse : l'analyse de contenu.....	65
3.2.4.1. La lecture de document et la définition de catégories.....	65
3.2.4.2. La détermination de l'unité d'information et de l'unité de numérotation.....	65
3.2.4.3. Description scientifique et interprétation des résultats.....	66
3.2.5. Validité de la recherche.....	67
3.2.5.1. Validité interne.....	67
3.2.5.2. Validité externe.....	68
3.2.5.3. Fiabilité des instruments de mesure.....	68
 <b>CHAPITRE 4 - REGARD HISTORIQUE DE LA RÉGULATION PARITAIRE ET ANALYSE.....</b>	 <b>69</b>
4.1. Mouvements évolutifs de la participation syndicale au changement.....	70
4.1.1. Temps 1 : Mode de gestion unilatéral du changement (1990- 2002).....	70
4.1.2. Temps 2 : Vers une première expérience de participation syndicale au changement (2003-2006).....	72

4.1.2.1. L'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique par la modification des règles de travail.....	75
A) Équipe/groupe de travail : Introduction des équipes de travail en cellule.....	75
B) Changements dans les tâches : Regroupement de classifications.....	76
C) Qualité : Présence de deux comités d'amélioration continue.....	76
D) Sous-traitance : Introduction d'un comité conjoint.....	78
4.1.2.2. L'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique par la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence.....	79
Contexte de la transformation organisationnelle et du programme d'excellence.....	79
A) Changements dans les tâches : Responsabilisation des employés de production.....	83
B) Délocalisation des emplois : Deuxième expérience au Mexique.....	84
C) Mises à pied.....	85
Évaluation globale de la flexibilité fonctionnelle et numérique de 1990 à 2006.....	87
4.1.3. Principaux constats du processus de la régulation paritaire du changement.....	88
4.2. Analyse de la régulation paritaire du changement.....	91
4.2.1. Comités paritaires spécialisés.....	92
4.2.2. Degré d'influence des participants.....	92
4.2.3. Objets discutés.....	94
4.2.4. Moment d'implication.....	95
4.2.5. Institutionnalisation des mécanismes.....	97
4.3. Analyse de la régulation paritaire du changement : Discussion.....	98

4.4. Conclusion.....	102
<b>CHAPITRE 5 - ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>103</b>
5.1. Capacité d'action du syndicat.....	104
5.1.1. Solidarité interne.....	104
5.1.1.1. Fonctionnement interne du syndicat local, présence de représentants syndicaux et temps alloué aux activités syndicales.....	105
A) Fonctionnement interne du syndicat local.....	105
B) Présence de représentants syndicaux et temps alloué aux activités syndicales.....	105
5.1.1.2. Moyens de communication, formation syndicale, nombre et fonctionnement des comités syndicaux.....	109
C) Moyens de communication.....	109
D) Formation syndicale, nombre et fonctionnement des comités syndicaux.....	110
5.1.1.3. Degré de militantisme.....	111
E) Générations d'employés.....	111
F) Taux de participation aux activités syndicales.....	112
G) Utilisation de moyens de pression collectifs.....	113
H) État et évolution générale du degré de militantisme.	113
5.1.1.4. État et évaluation de la solidarité interne du syndicat.....	115
5.1.2. Solidarité externe.....	119
5.1.2.1. Historique des liens avec le « grand » syndicat.....	119
5.1.2.2. Liens intersyndicaux.....	120
5.1.2.3. Liens internationaux.....	121
5.1.2.4. Liens avec la communauté.....	122
5.1.2.5. État et évaluation de la solidarité externe du syndicat..	124
5.1.3. Capacité stratégique du syndicat.....	126

5.1.3.1. État et évaluation de la capacité stratégique du syndicat.....	128
5.1.4. Évaluation de la capacité d'action du syndicat.....	129
5.2. Attitude de la direction à l'égard du syndicat.....	132
5.2.1. Avant 2002.....	132
5.2.2. Au tournant de 2003.....	134
5.3. Pratiques de gestion des ressources humaines.....	137
5.4. Types d'internationalisation de l'entreprise.....	139
5.5. Contexte commercial.....	141
5.6. Contexte institutionnel.....	143
<b>CHAPITRE 6 – DISCUSSION.....</b>	<b>146</b>
6.1. Les éléments évolutifs de la régulation paritaire du changement.....	146
6.2. Dynamique sociale locale : Éléments significatifs.....	149
6.2.1. Capacité d'action du syndicat.....	149
6.2.2. Attitude de la direction envers le syndicat.....	152
6.3. Synthèse des variables explicatives et sens des relations.....	154
6.3.1. Sens des relations du modèle prépondérant.....	157
6.4. Discussion.....	161
6.5. Conclusion.....	163
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>165</b>
Forces et faiblesses de la recherche.....	167
Implications pour les acteurs.....	169
Pistes de recherches futures.....	171
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>172</b>

## LISTES DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUE

<b>Tableau 2.1.</b> Degré de régulation paritaire du changement.....	36
<b>Figure 2.1.</b> Représentation schématique du modèle conceptuel.....	38
<b>Tableau 2.2.</b> Opérationnalisation des ressources de pouvoir syndicales.....	42
<b>Tableau 2.3.</b> Attitude de la direction à l'égard du syndicat et pratiques de gestion des ressources humaines.....	45
<b>Tableau 2.4.</b> Stratégies d'internationalisation de l'entreprise : Degré de discrétion de la filiale.....	47
<b>Tableau 2.5.</b> Contexte commercial.....	49
<b>Tableau 4.1.</b> Tableau synthèse des modalités d'implantation des changements introduits entre 1990 et 2002.....	70
<b>Tableau 4.2.</b> Tableau synthèse des modalités d'implantation des changements introduits entre 2003 et 2006.....	74
<b>Graphique 4.1.</b> Évolution des changements introduits selon la flexibilité fonctionnelle et numérique de 1990-2002 et 2003-2006.....	86
<b>Tableau 4.3.</b> Évolution du degré d'influence du syndicat de 1990-2002 et 2003-2006.....	92
<b>Tableau 4.4.</b> Évolution du moment d'implication syndicale au cours de 2003-2006.....	95
<b>Tableau 4.5.</b> Évaluation des mécanismes institutionnalisés pour la période 2003-2006.....	97
<b>Tableau 4.6.</b> Évolution de la régulation paritaire du changement.....	100
<b>Tableau 5.1.</b> Évolution de la représentation syndicale et du temps alloué aux activités syndicales selon les conventions collectives de 1978 à 2007.....	106
<b>Tableau 5.2.</b> Nature des contacts syndicaux entre les instances locales.....	109
<b>Tableau 5.3.</b> État et évaluation de la solidarité interne du syndicat de 1990 à 2006.....	115
<b>Tableau 5.4.</b> Ressources de pouvoir externes développées par le syndicat.....	124

<b>Tableau 5.5.</b> Évolution de l'attitude de la direction envers le syndicat avant et après 2003.....	134
<b>Tableau 5.6.</b> Indicateurs en gestion des ressources humaines.....	138
<b>Tableau 6.1.</b> Synthèse des variables explicatives.....	155
<b>Figure 6.1.</b> Synthèse et interaction des variables explicatives pour la période 2003-2006.....	156



## **TABLE DES ANNEXES**

<b>Annexe I</b> – Chronologie des événements du cas à l'étude.....	I - IX
<b>Annexe II</b> – Lettre de consentement pour les entrevues individuelles.....	X
<b>Annexe III</b> – Grille d'entretien : Délégués syndicaux.....	XI - XX
<b>Annexe IV</b> – Grille d'entretien : Direction locale.....	XXI - XXII

## INTRODUCTION

La mondialisation entraîne une redéfinition des règles du jeu, intensifiant le déséquilibre entre syndicats et employeurs. Plus particulièrement, l'internationalisation des échanges commerciaux et la répartition des cycles de production entre pays ont contribué à affaiblir la capacité d'action des syndicats des pays industrialisés. Malgré ces pressions, les acteurs conservent une liberté d'action au plan local. L'hétérogénéité des réponses syndicales à la réorganisation du travail incite à s'interroger sur les logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux dans un contexte de mondialisation.

L'objectif de ce mémoire vise à questionner les facteurs qui influencent la capacité d'action des syndicats à agir sur les changements en milieu de travail associés à la mondialisation. Spécifiquement, cette recherche s'intéresse à l'impact des ressources de pouvoir syndicales sur la régulation paritaire du changement dans un contexte d'économie globale. Considérés comme l'une des principales caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail, les changements étudiés se concentrent sur la flexibilité recherchée dans l'utilisation de la main-d'œuvre (introduction de groupes ou équipes de travail, changements dans les tâches, amélioration de la qualité, recours à la sous-traitance, délocalisation des emplois et mises à pied).

Ce mémoire s'insère dans un projet plus vaste concernant l'internationalisation de la représentation des travailleurs et les processus de régulation du travail qui s'inscrit dans le cadre des travaux du *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT). Notre recherche s'arrime à d'autres travaux effectués dans la même chaîne internationale de production au sein de la même entreprise par d'autres chercheur-étudiants du CRIMT. Dans des champs d'investigations futurs, ce mémoire permet notamment de mettre en lumière le rôle des ressources de pouvoir externes développées par les syndicats dans la régulation du changement. Ce mémoire vise une meilleure compréhension des processus d'internationalisation des alliances intersyndicales et des logiques de structuration de ces alliances.

De type monographique, cette étude concerne un établissement de travail d'une entreprise multinationale du secteur manufacturier québécois dans lequel le syndicat local est appelé à participer à la régulation du changement. L'approche méthodologique s'appuie sur des données qualitatives recueillies auprès des acteurs patronaux et syndicaux. La consultation de documents relatifs au syndicat local et à l'entreprise ainsi que des observations directes en milieu de travail complètent notre cueillette d'information.

Ce mémoire compte six chapitres. Le premier présente une revue de la littérature qui délimite la régulation paritaire du changement comme objet de recherche. Le chapitre deux dresse la problématique pour situer la question de recherche et établit le cadre d'analyse de l'étude. La première partie du chapitre trois présente le portrait de l'entreprise multinationale et de l'usine étudiées alors que la seconde partie décrit la méthodologie de recherche. Les chapitres quatre et cinq rapportent les résultats de recherche qui consistent à rendre l'état et l'évolution de la régulation paritaire du changement et des variables explicatives. Le sixième chapitre culmine sur la discussion des résultats.

## **CHAPITRE 1**

### **LA RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Ce mémoire traite du rôle du syndicat dans la régulation du changement dans les milieux de travail mondialisés. Nombreuse est la littérature qui affirme que la mondialisation conduit à l'affaiblissement du syndicat qui découle de l'impératif d'adaptation concurrentielle des entreprises dans un contexte caractérisé par le changement rapide et par le déséquilibre grandissant entre le pouvoir des syndicats et le pouvoir des employeurs internationaux (Lévesque et Murray, 1998). Ce nouvel environnement incite les acteurs patronal et syndical à faire évoluer les relations de travail vers une logique de participation. Pour l'acteur syndical, la protection des emplois demeure l'enjeu majeur sur le plan de l'entreprise et explique, en partie, son engagement dans de nouvelles formes d'organisation du travail et l'adoption de positions favorables à la réorganisation du travail (Lapointe et Paquet, 1994). Mais quel rôle joue-t-il dans ce processus?

Ce mémoire vise à évaluer le rôle du syndicat local dans les changements en milieu de travail qui sont associés à la mondialisation. Il s'agit d'offrir une meilleure compréhension de la dynamique sociale locale, et plus spécifiquement, de la capacité d'action du syndicat en tentant d'évaluer les éléments qui sous-tendent la régulation paritaire du changement à l'égard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. À travers les processus de changement, cette analyse tente de cerner les stratégies syndicales de participation au changement.

Cinq parties composent ce chapitre. D'abord, une définition de la mondialisation et de ses tendances sont présentées pour dégager, ensuite, ses impacts sur l'environnement syndical. La troisième partie porte sur la participation syndicale au changement. Il sera question d'exposer les thèses qui s'opposent dans l'explication du lien entre la mondialisation et le pouvoir syndical en quatrième partie. Enfin, la dernière partie expose la question de recherche.

## **1.1. Mondialisation : Définitions et tendances**

Il importe, dans un premier temps, de comprendre ce que l'on entend par « mondialisation » et, dans un second temps, de détailler sommairement les principales tendances qui y sont reliées.

### **1.1.1. Définitions**

La mondialisation est un concept aux multiples définitions provoquant des désaccords quant à sa signification et ses implications pour les entreprises, les travailleurs, les syndicats et les gouvernements. Rocher n'hésite pas à qualifier ce phénomène de pluriel en apportant des distinctions terminologiques (internationalisation, mondialisation et globalisation) et en différenciant les formes de mondialisation (économique, politique, culturelle et juridique) (2001 : 19-21).

Pour sa part, Ohmae (1999) considère ce phénomène comme étant fortement ancré dans l'économie internationale, à un point tel que les produits, les consommateurs et les firmes perdraient toute saveur et référence nationales. De ce point de vue, la mobilité du capital condamnerait à l'échec toutes les tentatives de réglementation nationale des flux de production et des capitaux financiers (1999 : 13). D'autres auteurs, moins alarmistes, estiment que la notion de « mondialisation » ne désigne rien d'autre que le prolongement d'un processus d'internationalisation des activités économiques dont les origines remontent à l'époque coloniale (Thompson, 1996 : 93).

À cet égard, la notion de mondialisation doit être nuancée par une analyse des tensions entre l'intensification de la concurrence internationale et les modèles nationaux d'organisation économique. La mondialisation ne serait pas un processus d'homogénéisation des économies puisqu'elle inciterait les nations, les régions et les entreprises à investir dans les activités pour lesquelles elles possèdent déjà des avantages comparatifs. La mondialisation pourrait donc stimuler l'approfondissement des différences - qualifié de régionalisation par Giles et Maschino (1998 : 7) - plutôt que la convergence des modèles d'organisation économique (Boyer, 1997 : 26).

Bien que l'objet de ce mémoire ne vise pas l'adoption d'une conception du terme de la mondialisation, il convient tout de même de soulever l'apport des chercheurs qui l'ont délimité. Nous nous inspirons de l'approche proposée par Dicken (1998). Il s'agit de considérer la mondialisation comme étant un processus qui implique des tensions entre les logiques « globales » des entreprises multinationales et les logiques « locales » qui sont véhiculées par les acteurs sur les lieux de travail.

Cette position invite à voir dans la mondialisation un ensemble complexe de processus dont les formes varient en fonction des tensions qui surgissent lorsque les objectifs des grandes multinationales sont confrontés aux aspirations des communautés où elles s'installent (Dicken, 1998 : 14). Les solutions à ces tensions émergent de la rencontre entre les logiques locales des acteurs, celles qui animent les instances de régulation et les entreprises multinationales. Nous pouvons donc délaissier une vision de la mondialisation qui en ferait un phénomène déterminé uniquement par les hautes sphères de l'économie internationale. Cette définition invite également à concevoir la mondialisation comme un phénomène qui s'opère à différents niveaux. S'intéressant à une problématique syndicale, nous consacrons la prochaine section à la présentation des trois formes particulières définies par Giles (1996), soit la mondialisation des marchés, de la production et la décentralisation de l'État.

### **1.1.2. Tendances**

#### **1.1.2.1. Mondialisation des marchés**

La mondialisation des marchés se traduit par une intensification de la concurrence internationale sur le marché du produit (Giles, 1996 :4; Boyer, 1997 :15). Cette première forme de la mondialisation fait référence, d'une part, au commerce international qui a connu une croissance soutenue depuis les années 1970, et d'autre part, à la mobilité transfrontalière du capital financier (Giles, 1996 :5).

Selon Boyer, le commerce international a connu une croissance plus rapide que les productions nationales entraînant une interdépendance entre les États. La croissance économique est désormais soumise aux exportations plutôt qu'à la demande interne (1997 : 38).

La croissance de la mobilité transfrontalière du capital financier est pour le moins spectaculaire, étant aujourd'hui cinquante fois plus élevée que celle des biens et des services (exportations) (Boyer, 1997 : 19). Par ailleurs, Beaucage estime que le volume des importations et des exportations canadiennes a été multiplié par dix entre 1971 et 1993 (2000 : 26), un phénomène qui toucherait particulièrement les industries manufacturières.

Mentionnons également le développement des technologies de l'information qui a réduit considérablement les distances et accéléré le commerce. Comme le soulignent Chaykowski et Giles, « [...] l'un des facteurs les plus importants facilitant le processus par lequel les activités économiques et sociales sont devenues de plus en plus liées, est l'avancement de la technologie » (1998 : 15). Avec le transfert rapide des technologies, l'informatisation et l'accélération des moyens de communication, les marchés locaux ont désormais l'occasion de s'intégrer au système devenu transnational et mondial. Dans son ouvrage, Castells attribue ce changement à la société en réseaux (ou de l'information) qui, selon l'auteur, serait à l'origine de l'innovation et de sa diffusion. Il la définit comme une forme d'organisation sociale dans laquelle la création, le traitement et la transmission de l'information deviendraient les sources premières de la productivité et du pouvoir (2001 : 575).

#### **1.1.2.2. Mondialisation de la production**

La mondialisation de la production désigne un processus d'intégration des systèmes de production et de standardisation des procédés à l'échelle internationale (Giles, 1996). La manifestation la plus visible de ce phénomène d'intégration est la structuration internationale des systèmes de production conduite par les entreprises multinationales. Les motivations derrière l'internationalisation de la production sont multiples, mais il est tout de même possible d'évoquer la recherche d'avantages comparatifs qui sont spécifiques à différentes localités. Selon Beaucage, les firmes multinationales « répartissent dans les pays où cela se révèle avantageux la production de leurs produits, de certaines composantes de ces produits ou de certaines étapes de leur processus de production » (2000 : 31). La mondialisation désigne alors un processus à travers lequel

les entreprises les plus internationalisées tentent de redéfinir à leur profit les règles qui gouvernent l'économie internationale (Boyer, 1997 : 16).

Qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence internationale sur le marché des produits ou de la mobilité des flux de capitaux, les politiques et les stratégies des entreprises multinationales sont au cœur de ces processus. Les modifications apportées au système de production, à l'organisation du travail et aux relations d'emploi illustrent ces stratégies par l'introduction de nouvelles pratiques dans la gestion de la production et du travail. L'étude de Lévesque et Murray (1998) en fait foi. Elle démontre, en effet, que les établissements appartenant à des entreprises multinationales et opérant sur des marchés internationaux introduisent plus de changements à l'organisation du travail et à la gestion de la production que les établissements qui sont limités au marché domestique (1998 : 100).

#### **1.1.2.3. Décentralisation de l'État**

La décentralisation de l'État réfère au processus par lequel les politiques nationales sont ajustées à l'économie mondialisée (Giles, 1996 : 7). L'importance que prennent les investisseurs influence les gouvernements dans la gestion d'une saine économie.

D'abord, les autorités publiques doivent préserver une crédibilité financière au risque de voir les investisseurs se retirer (Bureau international du travail, 1997 : 10-11), de sorte que les États deviennent en concurrence pour l'attrait des capitaux étrangers.

Ce contexte dispose les États à refaçonner leur cadre réglementaire de manière à répondre aux besoins du marché pour inciter les entreprises à privilégier un espace national plutôt qu'un autre dans l'objectif de préserver les emplois générés et les retombées économiques qui en découlent. Ainsi, la mobilité du capital et la décomposition internationale du travail auront permis aux organisations d'exiger l'assouplissement du cadre législatif pour s'établir en un lieu précis.

Ensuite, le développement d'institutions mondiales ou régionales et d'ententes de commerce international constituent un autre phénomène qui intervient dans la régulation étatique (Banque mondiale, Organisation mondiale du commerce, ALENA, etc.). Celles-



ci, notamment l'ALENA, font naître une convergence des décisions politiques et économiques (Giles et Maschino, 1998 : 22). Toutefois, selon Boyer, les autorités supranationales qui relèvent d'une intégration continentale sont plus avancées que celles véritablement mondiales (1997 : 39-40).

Enfin, bien qu'en théorie la mondialisation soit un phénomène planétaire, la réalité est tout autre. Outre le fait que certaines parties du monde sont à l'abri de l'internationalisation, la régionalisation s'intensifie (Giles et Maschino, 1998 : 7). Alors que les principaux blocs régionaux (Amérique du Nord, Europe et Asie du Sud-Est) expérimentent des formes d'intégration tant sur le plan économique que politique, le développement d'instances mondiales est loin derrière (Boyer, 1997 : 40 dans Morissette, 2000).

Que nous fassions référence au phénomène de la mondialisation ou de la régionalisation, il demeure que les transformations qui y sont associées ont modifié l'environnement syndical.

## **1.2. Impacts de la mondialisation sur l'environnement syndical**

Les phénomènes susmentionnés entraînent des modifications des politiques étatiques, des modèles de production et d'organisation du travail et du marché du travail interne. Ces modifications génèrent des impacts importants sur l'environnement de l'action syndicale.

### **1.2.1. Politiques étatiques**

Bien que le degré de déréglementation varie d'un État à l'autre, la concurrence entre les États pour l'attrait des capitaux étrangers aurait entraîné un certain assouplissement des cadres réglementaires par voie de déréglementation et de privatisation. Selon Giles et Maschino, ces réformes visent à rendre « la relation d'emploi et la rémunération beaucoup plus dépendantes des changements des conditions du marché de l'entreprise » (1998 : 31).

Le souci de la compétitivité internationale a également amené les États, particulièrement ceux où la régulation sociale est avancée, à comparer et à ajuster leurs politiques à celles des pays concurrents (Moreau et Trudeau, 1998 : 63). Suite aux recommandations syndicales, l'hésitation du Groupe conseil sur la révision du *Code canadien du travail* à inclure une disposition anti-briseurs de grève illustre la préoccupation des États à ajuster leurs politiques étatiques avec celles des pays concurrents (1998 : 61-62).

### **1.2.2. Les firmes**

Avant d'aborder les innovations organisationnelles et leurs impacts sur les acteurs de l'entreprise, il convient de présenter les principes de base qui animaient le modèle de production fordiste afin de saisir les causes de son essoufflement.

#### **1.2.2.1. Du fordisme vers l'émergence d'un nouveau paradigme productif**

Le taylorisme innove en proposant une organisation rationnelle de production fondée sur des principes de systématisation du travail et de séparation radicale entre conception et exécution (Scharf, 1990). Apparues au début du siècle, les chaînes de montage fordistes ont permis une standardisation plus rigoureuse des normes de production et une fragmentation plus poussée du processus de travail, accentuant la soumission des travailleurs au rythme des machines.

L'entreprise du modèle de production fordiste se caractérise également par une division des pouvoirs. Il revient à la direction de prendre les décisions stratégiques relatives à la gestion économique, commerciale et financière de l'entreprise, de même que de prendre les décisions concernant l'organisation du travail, sous réserve du respect des règles de travail négociées.

Le compromis fordiste repose alors sur une double exclusion : celles des salariés quant aux décisions à l'égard de leur propre travail et celle des syndicats concernant la gestion de l'entreprise (Lapointe, 2004 : 160). La division des responsabilités est également très nette : la direction est responsable des résultats économiques alors que les syndicats sont responsables des résultats sociaux (Bélanger et Thuderoz, 1998 : 475). D'ailleurs, les nombreux conflits de travail qui ont marqué cette époque reflétaient bien le désir des

employeurs d'éloigner les travailleurs des sphères décisionnelles de l'organisation du travail et d'exclure toute forme d'intervention syndicale directe de la vie de l'entreprise.

Au cours des années 1970 et 1980, des tensions fragilisent la reproduction du régime d'accumulation prenant la forme d'une double crise : d'abord, une crise du travail qui résulte du rejet, par les salariés, du travail monotone et de l'autoritarisme; ensuite, une crise d'efficacité, dans la mesure où les employeurs remettent en cause la division taylorienne du travail (Lapointe, 2004 : 162).

La rigidité du système productif le rend incapable de s'adapter à des marchés de plus en plus diversifiés et incertains. De plus, il ne peut mobiliser les savoir-faire des travailleurs pour contribuer à l'amélioration de la qualité et de la productivité (Lapointe et al., 1995).

Cette double crise, plus particulièrement l'incapacité d'améliorer la productivité et la qualité des produits, accentue les faiblesses de l'entreprise lorsqu'elle est confrontée au ralentissement de la croissance économique. La crise du marché est largement associée à la mondialisation de l'économie (Piore et Sabel, 1984).

L'importation des techniques organisationnelles des entreprises japonaises, théorisées sous le terme de *lean production*, ouvre une période de profonds changements dans les entreprises au niveau mondial. Leur mode de fonctionnement - caractérisé par des équipes à la fois autonomes et polyfonctionnelles, l'acquisition d'une plus grande flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre et des méthodes de production qui réduisent les inventaires au strict minimum - a largement contribué à leur succès sur les marchés internationaux (Boyer et Freyssenet, 2000).

Les pressions de l'environnement externe marquent ainsi l'émergence d'un nouveau système productif qualifié de paradigme technico-productif par certains auteurs (Lapointe, 2001a; Laville, 1993; Wells, 1993). L'essoufflement du modèle fordiste entraîne des tentatives de restructuration qui ont pour conséquence la mise en place de nombreux changements organisationnels, productifs et au niveau de la dynamique des relations de travail. Maschino estime que les pressions concurrentielles accrues par le

phénomène de la mondialisation de l'économie sont à l'origine du processus de changement dans l'organisation du travail (1992 : 80).

L'intégration internationale de la production soulève des questions quant aux façons dont les entreprises multinationales contrôlent les activités de leurs filiales étrangères. La littérature indique que le comportement des entreprises multinationales dépend de leurs stratégies d'organisation internationale de la production, qui est au cœur des processus d'internationalisation des moyens de production (Dicken, 1998).

Selon Giles, « the globalization of production is not merely the reflection of broad economic and technological trends, but rather a strategic direction chosen by transnational actors [...] the emergence of international production chains must be seen as a strategy that at once responds to and deepens globalization » (1996 : 6). L'intégration de la production prend plusieurs formes (Giles, 1996), ce mémoire examine deux d'entre elles : la dispersion des activités de fabrication et les chaînes internationales de production.

La première forme d'intégration de la production, la plus courante, consiste en la répartition de la fabrication des composantes entre plusieurs endroits afin de se rapprocher des marchés où l'entreprise écoule des produits finis (Beaucage, 1996 : 31). Elle peut aussi émerger lorsque l'entreprise concentre la fabrication d'une gamme de produits dans un établissement qui dessert le marché international pour permettre à la filiale de participer à l'internationalisation des marchés. Dans ce cas, le siège social sera plus porté à élaborer des pratiques de gestion en matière d'organisation de la production et du travail restreignant l'autonomie des acteurs au niveau des filiales (Giles, 1996 : 175-176).

La seconde forme d'intégration de la production est l'émergence des chaînes internationales de production qui consiste à répartir la production finale dans divers endroits. Ces chaînes sont définies comme « a transactionally linked sequence of functions in which each stage adds value to the process of production » (Dicken, 1998 : 7). Cette forme d'intégration de la production, qualifiée par Dicken d'intégration profonde, signifie que les filiales sont spécialisées dans une ou quelques-unes des étapes

du processus de production et que l'entreprise multinationale doit jouer un rôle actif dans la coordination des sites de production. Il y a donc intensification des interdépendances entre les filiales dont les spécialisations fonctionnelles s'appuient sur les avantages comparatifs de chacune (Dicken, 1998 : 7-9). Dans ce contexte, les grandes entreprises tendent à décentraliser les responsabilités de la gestion courante vers les filiales alors qu'elles conservent un rôle de contrôle des performances, de coordination globale, de répartition des ressources et d'élaboration des stratégies d'affaires (Organisation des Nations Unies, 2002 : 123). Le siège social peut choisir de ne pas intervenir dans la gestion de la production et du travail de sorte que l'homogénéisation des pratiques peut être laissée à l'initiative des filiales.

#### **1.2.2.1.1. Les nouvelles formes d'organisation du travail**

Afin de cerner le champ d'étude, cette section vise à identifier les principales caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail et leurs conséquences sur les rapports sociaux de l'entreprise.

##### *Caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail*

Tout d'abord, les nouvelles formes d'organisation du travail ont pour objectif d'atteindre une plus grande souplesse organisationnelle. Nous assistons dès lors à la diminution du nombre de classifications, à l'élimination des cloisonnements entre les métiers et au décloisonnement entre la production et l'entretien (Lapointe, 2004 : 163). La flexibilité est également à la base des changements dans les formes de rémunération qui sont désormais rattachées aux individus. Elles varieront selon leurs qualifications ainsi que leur capacité à remplir plusieurs postes de travail et variables, selon les performances individuelles, celles de l'équipe de travail et de l'organisation (Lapointe, 1998).

Les innovations organisationnelles se caractérisent également par la réduction des structures hiérarchiques et par le partage aux salariés de certaines fonctions de gestion. Cela se traduit par un accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés dans l'exercice de leur travail de sorte que le nouveau modèle productif exige moins de contrôle et plus d'engagement de la part des salariés (Walton et al., 1994). Dans le cas où les salariés sont regroupés en équipe de travail, ils assument

collectivement ces nouvelles responsabilités (Lapointe, 2004). Bien que certains auteurs relativisent l'ampleur de ces changements (Jefferys, 1996; Linhart, 1996, Gagnon, 1994), il demeure que l'efficacité organisationnelle repose désormais sur une organisation du travail moins prescriptive et plus collective (Tixier, 1988). Elle nécessite également la reconnaissance des capacités des individus à dépasser un cadre opératoire rigide pour intégrer leurs activités dans un système plus souple dont ils sont partie prenante (Hennebert, 2003).

L'informatisation de la gestion de la production a également contribué à l'accroissement de la flexibilité organisationnelle en permettant un meilleur contrôle du processus de production et, dans certains cas, à la mise en concurrence des établissements appartenant à une même entreprise (Murray et Verge, 1993 : 25). Ainsi, grâce à la mobilité géographique du capital, les entreprises multinationales tentent d'obtenir des concessions portant sur les règles du travail en échange de promesses de futurs investissements en procédant à du global benchmarking, c'est-à-dire à des comparaisons coercitives entre différents établissements (Sklair, 1998 cité dans Lévesque et Murray, 2003 : 5).

Au chapitre de la gestion de la qualité, les organisations ont procédé à une formalisation de l'ensemble de leurs procédures de travail et de production, faisant appel à la participation des salariés pour instaurer des programmes d'assurance et des groupes d'amélioration (Lapointe, 2001a).

Mentionnons qu'au Québec, quelques recherches attestent de la diffusion des innovations organisationnelles. À la suite d'un sondage réalisé auprès de 200 établissements en 1991, Maschino (1992) affirme que des innovations organisationnelles ont été introduites dans 61% des établissements. Une étude portant sur les équipements de transport terrestre conclut à une très forte diffusion des innovations organisationnelles et à une faible diffusion du partenariat dans les milieux de travail étudiés (Lapointe, Lévesque et Murray, 2000). Enfin, il existe un grand nombre d'études de cas confirmant

la large diffusion des innovations organisationnelles et la grande fragilité du partenariat en entreprise (Grant et Lévesque, 1997; Bourque et Rioux, 1997; Lapointe, 1998).

Les nouvelles formes d'organisation du travail marquent ainsi un changement de paradigme entre le modèle de production fordiste et le nouveau système de production en émergence. Ce dernier se conjuguerait selon des principes de flexibilité, d'autonomie, d'implication et de participation. Dans la poursuite de ces objectifs, l'entreprise a procédé à une modernisation de ces processus de production qui n'est pas sans conséquence sur les rapports sociaux des acteurs organisationnels.

#### *Conséquences sur les rapports sociaux de l'entreprise*

Les directions d'entreprise sont confrontées à la double nécessité de combattre la démotivation des travailleurs engendrée par l'organisation du travail tayloriste et de mieux exploiter le potentiel productif et créatif des travailleurs (Mispelblom, 1996). La réorganisation sociale des entreprises se caractériserait alors par l'accroissement de l'implication des salariés. D'une part, le nouveau système productif serait davantage dépendant des ressources humaines compte tenu de l'absence de stocks tampons dans la gestion des inventaires. L'intervention intelligente et volontaire des salariés en cas d'imprévu est requise pour assurer l'efficacité productive des organisations (Lapointe, 1998). D'autre part, la réorganisation du travail s'accompagne d'un transfert de responsabilités envers les salariés. Il est donc impératif pour les entreprises de s'assurer que cette nouvelle autonomie sera pleinement utilisée pour l'amélioration des objectifs de production (Lapointe, 2004). La réorientation des pratiques des ressources humaines marque une modification des stratégies patronales dans la gestion du personnel et de la culture de l'entreprise (Mispelblom, 1996 : 347).

D'une part, la modernisation des entreprises s'accompagne d'une division de la force du travail : d'un côté, les emplois permanents et formés, constituant le noyau du système productif, et de l'autre, les emplois temporaires particulièrement présents dans les entreprises de sous-traitance. Selon Reynaud (1996), l'incorporation irréversible du

progrès technique aura permis aux organisations de produire au même rythme tout en diminuant leur force de travail.

D'autre part, le partage des logiques gestionnaires de la direction à l'égard de la participation et de la responsabilisation des travailleurs a engendré un élargissement des tâches et un aplatissement des structures hiérarchiques (Tixier, 1988). Selon Bélanger et Thuderoz, « le problème de l'efficiencia productive n'est plus laissé à la seule initiative de l'employeur et devient objet explicite de régulation sociale » (1998 : 470).

Les pratiques de gestion des ressources humaines s'orientent également par l'individualisation des carrières et une personnalisation du contrat salarial (Durand, 1996). À cela s'ajoute la mobilisation du personnel par les directions d'entreprise pour atteindre les standards de productivité et de compétitivité. Sur le plan sociologique, la recherche d'une mobilisation accrue du personnel représente un changement fondamental puisqu'il appelle une modification substantielle des liens sociaux dans les organisations et plus spécifiquement, du rapport entre l'individu et l'entreprise (Hennebert, 2003).

Au chapitre de la culture de l'entreprise, diverses pratiques de gestion des ressources humaines ont été développées dans le but d'opérer un changement de mentalités au sein du personnel (Mispelblom, 1996 : 347-348). Les efforts fournis par les directions d'entreprise ont pour objectif de créer de nouveaux collectifs de travail et de susciter une plus grande identification des travailleurs à l'égard de leur organisation. Plusieurs auteurs ont effectivement souligné l'émergence d'une gestion plus participative dans les organisations et le développement de collectifs de travail autour du projet de l'entreprise, de son identité, de sa culture et de ses valeurs (Linhart, 1994; Murray et Verge, 1993, Tixier, 1988). Selon Murray et Verge, ces nouveaux collectifs ont pour objectif de reconstruire des rapports culturels à l'intérieur de l'entreprise et d'accroître l'adhésion des employés et de leur implication dans l'organisation puisqu'ils seraient perçus comme source de flexibilité, de qualité et de productivité (1993 : 26).



Dans l'objectif de faire de l'entreprise un lieu d'identification sociale, les directions d'entreprise ont opéré un changement substantiel dans leur approche face aux revendications des salariés et à celles de leurs représentants. La stratégie patronale en matière de relations de travail semble davantage orientée vers la recherche d'un consensus et le partage d'objectifs communs, remplaçant ainsi les rapports conflictuels qui constituaient autrefois la réponse des employeurs aux requêtes syndicales (Durand, 1996).

Deux principales raisons justifieraient ce changement dans la stratégie patronale. D'une part, la multiplication des conflits de travail aurait fini par avoir un coût économique et social sur la gestion des entreprises. D'autre part, certains cas d'entreprises auraient démontré qu'une politique d'intégration sociale peut avoir des effets bénéfiques sur la qualité de vie des travailleurs et sur la productivité du travail (Durand, 1996 : 35). Ces constats auraient incité les employeurs à redéfinir leurs stratégies à l'égard des salariés et de leurs représentants en fonction de nouveaux objectifs d'intégration sociale et de coopération. Les innovations témoignent des efforts consentis pour développer des relations moins antagonistes et répondre aux défis actuels. Selon Chaykowski, « la recherche d'une plus grande coopération patronale-syndicale reflète la reconnaissance, de part et d'autre, que celle-ci peut engendrer des « gains mutuels » et réduire des conflits coûteux » (1999 : 76).

### **1.2.3. Le marché du travail interne**

Les transformations dépassent le strict cadre de l'entreprise et sont étroitement liées au système productif. En fait, l'ajustement aux variations de la demande des produits et aux pressions sur les coûts a entraîné la nécessité d'une plus grande souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre. Il est commun dans la littérature de distinguer à cet effet différentes formes de flexibilité (Atkinson, 1985 ; Boyer, 1986).

Une première forme, la flexibilité fonctionnelle, correspond à la nécessité d'aménager les horaires et d'ajuster l'organisation du travail en rendant le travail plus dense en fonction des fluctuations d'une demande diversifiée. Ce type de flexibilité porte à la fois sur

l'adaptation des heures travaillées et sur la polyvalence des salariés qui doit permettre l'adaptation de l'organisation du travail aux fluctuations de la demande en fonction de la variété des commandes. C'est alors l'organisation de la répartition du travail qui est concernée.

La seconde forme, la flexibilité numérique, répond à la nécessité de variations plus ou moins fortes de l'effectif de l'entreprise en fonction des charges de travail de l'organisation. Ce type de flexibilité se traduit par le recours à une partie variable du personnel temporaire, de sorte que l'on assiste à un renouvellement des formes et des modes d'emplois. Cette forme de flexibilité consiste également, pour une organisation, à se centrer sur ses métiers et activités de base et à sous-traiter les activités périphériques. Le recours à l'outsourcing permet alors d'externaliser les soucis, les incertitudes et les risques liés à ces activités considérées davantage comme sources de coûts que de profit à l'extérieur de l'entreprise.

L'assouplissement de l'utilisation de la main-d'œuvre a des incidences sur les acteurs sociaux de l'entreprise et leurs conditions locales. Pour les gestionnaires, leurs préoccupations se concentrent sur les pratiques à mettre en œuvre, leurs effets sur la productivité, la qualité et la rentabilité des organisations. Pour les salariés, leurs conditions de travail tendent à se détériorer par l'accroissement de l'intensité du travail, une moindre sécurité d'emploi et la possibilité d'un affaiblissement des identités collectives, notamment à l'égard de l'action syndicale (Giles et al., 2004).

De nombreuses entreprises ont repensé le rôle des travailleurs dans le processus de la production et ont mis en place des modèles de travail participatifs. La prochaine section aborde la participation syndicale au changement.

### **1.3. Participation syndicale au changement**

La modernisation des entreprises confronte le syndicalisme à de nouveaux défis qui « interpellent le syndicalisme dans le sens d'un réalignement stratégique, tant au niveau de la formulation de ses priorités revendicatives que des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser » (Grant, 1996 : 313). Avant d'aborder les dilemmes liés à la participation syndicale au changement, il importe de présenter la gamme des stratégies syndicales dans ce contexte.

#### **1.3.1. Stratégies syndicales face au changement**

Les études qui attestent de la pluralité des réponses syndicales face au changement sont nombreuses (Ortiz, 1999; Lapointe, 1995; Martinez Lucio et Weston, 1992). Cette section présente une typologie qui caractérise les formes de participation syndicale au changement.

Selon Lapointe, les syndicats nord-américains ont eu tendance à adopter, à l'origine, deux positions également inefficaces : l'opposition et l'acceptation passive (2004). L'une comme l'autre était incapable de faire valoir et d'assurer une réelle prise en compte des intérêts des salariés. C'est au fil des expérimentations que les syndicats ont acquis une meilleure compréhension des enjeux que soulèvent les innovations organisationnelles.

Différentes typologies ont été proposées afin de faire état des stratégies syndicales de participation à l'égard des innovations organisationnelles. Dans le cas qui nous concerne, nous retenons les quatre stratégies syndicales suivantes : les stratégies défensive, offensive, de neutralité et de participation subordonnée.

La stratégie « défensive » ou d'opposition se caractérise par une contestation catégorique des initiatives patronales entourant la modernisation de l'entreprise.

Lapointe et Bélanger (1995) résument cette prise de position syndicale à l'égard des changements organisationnels et technologiques comme étant :

« susceptibles de réduire l'importance de la convention collective, d'affaiblir les syndicats en cooptant ses dirigeants et en altérant l'identité de ses membres, de renforcer la domination de la direction sur les salariés, d'intensifier considérablement le travail, et enfin d'entraîner une détérioration générale des conditions de travail ainsi qu'une réduction massive des emplois » (1995 : 3).

Axée sur un refus fondamental et une lutte revendicative, cette stratégie repose sur un rapport de force constant entre les acteurs organisationnels.

À l'opposé de cette stratégie se trouve la stratégie « offensive » ou de proposition. Elle s'éloigne considérablement de l'approche syndicale traditionnelle pour s'appuyer sur un programme syndical autonome et indépendant formulant ainsi des contre-propositions de modernisation (Lapointe et Bélanger, 1995).

Qualifiée de proactive, une telle stratégie consiste à étendre la portée du champ d'action syndicale au processus de changement et de conduire des revendications concernant notamment le contenu du travail et son organisation ainsi que les styles de gestion et de supervision (Lapointe et Bélanger, 1995).

Enfin, entre les pôles opposés que sont les stratégies « défensive » et « offensive » se trouvent deux stratégies mitoyennes : la stratégie de neutralité et la stratégie de participation subordonnée. En ce qui concerne la stratégie de neutralité, le syndicat évite de prendre position face aux changements que vivent les entreprises considérant que la modernisation ne concerne pas l'action syndicale. Cette position confine le syndicat au rôle d'observateur attentif, préférant étudier la situation avant de prendre position (Hennebert, 2003 : 30 adapté de Lapointe et Bélanger, 1995).

Pour ce qui est de la stratégie de participation subordonnée, les syndicats épousent une logique de compétitivité en adoptant la logique patronale dans sa recherche d'une plus grande efficacité productive et en acceptant des concessions plus ou moins étendues (Lapointe et Bélanger, 1995). La soumission au projet patronal remet toutefois en cause la légitimité syndicale entraînant chez les membres une perte de confiance envers le

syndicat et, par le fait même, la remise en cause de sa crédibilité. Lévesque et Murray (1998) nuancent cette orientation stratégique en spécifiant qu'elle peut contenir une forme revendicative qualifiée d'appui conditionnel. Cette position viserait à influencer les projets patronaux de réorganisation du travail dans le sens des intérêts des salariés : « le syndicat appuie l'employeur dans les démarches de réorganisation du travail tout en cherchant à maintenir les acquis ou en évitant de s'impliquer directement » (1998 : 104).

### **1.3.2. Dilemmes liés à la participation syndicale**

Les opposants à la participation syndicale prévoient que l'adoption d'une position d'ouverture aux changements et de coopération à l'égard des employeurs peut représenter une véritable menace pour le syndicalisme.

D'abord, soulignons la difficulté de développer et de maintenir un projet syndical indépendant dans le cadre des négociations centrées sur l'entreprise et sur les pressions auxquelles elle est confrontée (Gagnon, 1994 : 100). Ensuite, la fréquence des rencontres patronales-syndicales, dans le cadre d'une démarche conjointe de réorganisation du travail, peut distancier les représentants syndicaux de leur base (Gagnon, 1994 : 100).

Dans un contexte d'affaiblissement du pouvoir syndical, la participation des syndicats à la gestion de l'entreprise présente également le risque de se faire piéger par la logique gestionnaire de la direction. Réside alors la possibilité de cooptation puisque, d'une certaine manière, la logique participative amène les syndicats à épouser les objectifs de productivité, de compétitivité et de qualité appartenant traditionnellement à la direction (Lapointe, 2004).

À cela s'ajoute la démobilisation des travailleurs face à la représentation syndicale, effet des nouvelles méthodes de production et de travail. L'accroissement de l'autonomie des salariés dans l'accomplissement de leur travail ainsi que l'aplatissement des structures hiérarchiques rendent moins utile le rôle de médiateur qu'étaient appelés à jouer les syndicats dans les situations de conflits (Drache et Glasbeek, 1990 : 246).

Toutefois, les conséquences néfastes de l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail, telles que l'exclusion et la déqualification de certains postes de travail, l'augmentation de la charge de travail des employés, l'élévation du niveau de stress généré par les nouvelles formes d'implication et les mesures de *downsizing*, peuvent être porteuses d'un renouvellement du rôle du syndicat par la protection des intérêts des travailleurs face à ces inconvénients (Lapointe, 1998 ; Gagnon, 1994 ; Tixier, 1988).

### **1.3.3. Régulation paritaire du changement**

S'inscrivant dans un contexte de changement, la régulation paritaire tire son origine des effets des politiques des entreprises multinationales sur les travailleurs et les syndicats. Cette section présente une définition de la notion de régulation paritaire du changement au regard de sa conception théorique et de ses principaux résultats empiriques.

Deux principaux facteurs ont amené les employeurs et les syndicats à faire évoluer les relations de travail vers une logique participative (Bettache, 2003). Le premier comprend les divers moyens mis en œuvre par les entreprises pour avoir un meilleur contrôle de leurs coûts de production et pour accroître le degré de flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre. Le recours à la flexibilité fonctionnelle, caractérisée par l'accroissement des aptitudes des employés à performer dans une variété de tâches et à participer aux prises de décisions, aura contribué à faire évoluer les relations du travail vers de nouveaux modèles de régulation.

Le second facteur ayant contribué à cette évolution est la montée d'une certaine précarisation des emplois par une délocalisation plus accessible ou l'effet de la croissance des emplois atypiques. La recherche d'une plus grande souplesse et le nécessaire réajustement de la production entraîneront le recours à la flexibilité numérique divisant la force du travail entre des emplois permanents hautement qualifiés et non-permanents à statut précaire (Kalleberg, 2003).

### **1.3.3.1. Régulation paritaire : Conception théorique**

Aux fins de ce mémoire, nous retenons le concept de la régulation paritaire défini par Lévesque et Murray (1998), qui désigne la logique participative au coeur des rapports sociaux des entreprises modernisées.

« La notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. La notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue » (1998 :100).

En ce sens, le concept de régulation fait référence aux compromis entre les rationalités des acteurs. Il sous-tend un jeu de pouvoir qui dépend largement des ressources dont dispose chacun des acteurs impliqués dans le processus de régulation. Nous pouvons caractériser la notion de pouvoir selon sa définition classique, soit la capacité d'un acteur « A » d'obtenir de ceux avec qui il entre en relation d'adopter des comportements qui lui permettront de réaliser ses objectifs (Crozier et Friedberg, 1977 : 65). Les acteurs mobilisent donc leurs ressources afin de vaincre les résistances réelles ou anticipées de la part de ceux dont ils dépendent pour arriver à leurs fins. Dans une entreprise, cette relation doit être située dans le contexte de l'inégalité des positions des acteurs, certains ayant plus de ressources que d'autres, expliquant du même fait, la variété des contextes locaux de changement et la variabilité du rôle syndical dans l'implantation des changements (Lévesque et Murray, 1998). À travers le processus de régulation, la notion de conflit n'est jamais exclue, elle en serait plutôt la solution provisoire (Reynaud, 1979 : 372).

### **1.3.3.2. Régulation paritaire : Résultats empiriques**

Lapointe (1998) démontre que le nouveau système productif fragilise l'entreprise. Les nouveaux modes d'organisation du travail exigeraient une plus grande dépendance de la qualité et de l'intensité des contributions des travailleurs. La viabilité à long terme des innovations organisationnelles passerait par la nécessité de compter sur la contribution des salariés puisque « les employeurs qui souhaitent améliorer les performances productives et sociales de leur usine sont « condamnés » à faciliter le travail du syndicat, en particulier, à favoriser sa participation dans le processus de changement » (Lévesque et Murray, 2001 : 194).

Dans le même sens, l'étude de Maschino (1992) indique que 57% des établissements internationalisés ont consulté les employés avant l'implantation des changements organisationnels. L'implication syndicale est plus significative dans les filiales des multinationales et les organisations intégrées à l'économie mondiale (Lévesque et Murray, 1998 et Maschino, 1992) faisant du paritarisme une solution de plus en plus recherchée pour assurer la compétitivité des organisations (Jean, 1999).

Toutefois, il importe de souligner qu'il dépend de l'ouverture de l'employeur d'impliquer ou non le syndicat dans le processus de changement. L'attitude de la direction exerce une influence sur les modalités d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Bourque, 1999; Turner, 1991). Il en résulte alors divers modèles de régulation paritaire.

### **1.3.3.3. Modèles de régulation paritaire**

Quatre modèles de régulation paritaire ont été retenus dans l'introduction du changement sur les lieux de travail. Il s'agit de l'exclusion, de l'implication contestée, de l'implication encadrée et de l'implication effective.

L'exclusion se caractérise par un mode de gestion unilatéral du changement et une approche de gestion des ressources humaines qui heurtent directement l'identité collective des travailleurs (Lévesque, 2003). Dépourvu de ressources et face à un



employeur qui préconise des pratiques visant à contourner le syndicat, ce dernier se voit imposer unilatéralement les changements. Puisqu'à ce jour la représentation syndicale ne peut bénéficier d'un droit à l'information, dans ce contexte, le syndicat voit sa légitimité compromise.

L'implication contestée démontre une certaine ouverture de la direction à l'égard du syndicat. À travers le processus d'implantation, on assiste à un transfert minimal d'information. Malgré une très faible ouverture de la direction à l'égard du syndicat, ce dernier souhaiterait être davantage impliqué dans la planification et l'implantation des changements (Hennebert, 2003).

Dans le cas de l'implication encadrée, le syndicat est engagé dans le processus menant aux changements. La dynamique sociale des acteurs est caractérisée par une certaine ouverture de la part de la direction, mais cette ouverture demeure tout de même encadrée. Bien que le syndicat ait la possibilité d'inciter la direction à adopter une certaine ligne de conduite par rapport au type de changement introduit et de ses modalités d'implantation, l'aboutissement du processus revient à la direction.

Finalement, c'est l'implication effective qui révèle véritablement les paramètres d'une entente patronale-syndicale. Dans l'élaboration des décisions finales en matière de réorganisation du travail, l'opinion de chaque acteur est prise en compte, et ce, de façon paritaire (Hennebert, 2003).

Ces modèles de régulation paritaire constituent l'application de ce qui pourrait être considéré comme l'émergence d'un nouvel ordre social dans les entreprises. Toutefois, il n'est pas sans remettre en cause le pouvoir syndical.

#### **1.4. Mondialisation et pouvoir syndical**

La mondialisation fragilise le pouvoir syndical en intensifiant le déséquilibre entre employeurs et syndicats. Existe-t-il des alternatives au mouvement syndical pour lui permettre de renouveler son pouvoir? Bien que le présent mémoire n'ait pas la

prétention de fournir une réponse théorique à cette question, il convient tout de même, de présenter les principales thèses relatives à la nature de cette relation.

#### **1.4.1. Mondialisation et affaiblissement du pouvoir syndical**

Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier le contexte de modernisation des entreprises de « contexte fort contraignant pour le syndicalisme » (Lapointe, 1998 : 13) ou de « crise de représentation syndicale » (Durand, 1996 : 9).

D'abord, la mise en place de démarches participatives et la multiplication des groupes officiels - tels que les groupes de qualité, les groupes de résolutions de problèmes et les groupes *ad hoc* - auraient contribué à l'éclatement du collectif traditionnel de travail (Linhart, 1996). La stabilité et l'homogénéité des anciens collectifs de travail, qui avaient autrefois permis l'émergence d'une identité ouvrière et syndicale, contrastent avec le profil des nouveaux collectifs de travail davantage hétérogène et provisoire institué dans les entreprises.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer une variation des identités collectives, l'émergence d'une nouvelle identité, qualifiée par certains auteurs « d'identité entrepreneuriale », fonde l'identification des travailleurs à l'entreprise et implique l'intériorisation des normes de production et l'acceptation des finalités économiques des organisations (Lapointe, 1998 : 11). Cette identification accrue des salariés aux objectifs de l'entreprise se traduirait par une perte d'allégeance des travailleurs envers le syndicat (Gagnon, 1994 : 88).

L'étendue des changements dans les milieux de travail au Canada et ailleurs portent certains auteurs à questionner la notion de citoyenneté industrielle développée au début du 20<sup>e</sup> siècle au sein des sociétés industrialisées qui, selon Coutu et Murray (2007), conduit à l'affaiblissement du lien entre le cadre institutionnel du travail et de l'emploi et une profonde mutation du monde du travail.

Parallèlement au phénomène de recomposition des identités collectives, les transformations économiques opérées au cours des dernières années auraient également contribué à affaiblir les bases sur lesquelles reposait l'efficacité des modes traditionnels d'action syndicale. S'inscrivant dans le cadre d'un processus d'adaptation et de restructuration de l'économie mondiale, les transformations des entreprises sont reliées plus globalement à la mondialisation des marchés. Pendant que les entreprises apprennent à s'adapter aux pressions concurrentielles, les tactiques syndicales traditionnelles fondées sur la logique distributive, sur les conflits d'intérêts et sur la confrontation ne se présentent plus comme étant les plus appropriées et les plus efficaces (Grant, 1996 : 313).

Cette première approche renvoie à l'hypothèse d'un lien univoque entre la mondialisation et l'affaiblissement du pouvoir syndical alors que la seconde évoque l'indétermination de l'impact de la mondialisation sur le pouvoir syndical.

#### **1.4.2. Mondialisation et pouvoir syndical : Lien mitigé**

Cette approche rejette les approches plus déterministes qui suggèrent une adaptation passive et unique des syndicats face aux transformations de leur environnement (Morissette, 2000 : 38). Elle considère les syndicats comme des acteurs de la vie organisationnelle et leur reconnaît la capacité d'agir et de déterminer l'orientation de leurs actions. Sans nier l'effet des transformations en cours sur l'environnement syndical, des études rapportent un autre portrait.

Le changement ne mènerait pas incontestablement à l'affaiblissement du syndicat. Telle est l'une des conclusions de l'étude de Gallie et Rose qui soulignent qu'en dépit d'un contexte de changement, l'influence syndicale serait demeurée plutôt stable, notamment en raison de l'appui des membres et de l'orientation des gestionnaires à l'égard du syndicat (1996 : 49 - Royaume-Uni).

À travers le processus de restructuration des entreprises, nombreuses sont les études qui attestent de la pluralité des réponses syndicales (Ortiz, 1999 - Espagne et Royaume-Uni;

Lapointe, 1995 - Québec; Martinez Lucio et Weston, 1992 - États-Unis). « Les stratégies syndicales à l'égard de la modernisation se distinguent moins sur le fait de participer ou non, mais bien davantage sur le type de participation à mettre de l'avant » (Lapointe, 1995 : 35 - Québec).

Ce constat porte à s'interroger sur les logiques de structuration du pouvoir syndical qui, comme le font ressortir plusieurs études, expliqueraient les choix stratégiques des syndicats (Lévesque et Murray, 2005 - Canada et Mexique; Lévesque et Murray, 2002b - Canada; Lévesque et Murray, 1998 - Québec; Lapointe et Bélanger, 1995 - Québec). Les ressources de pouvoir syndicales permettraient de mettre en lumière la diversité des stratégies adoptées par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail.

C'est ce que démontrent les résultats de Lévesque et Murray dans une étude réalisée au Canada et au Mexique. Ils confirment l'importance des ressources de pouvoir des syndicats comme variable-clé dans l'explication de la participation syndicale aux processus de changements sur les lieux du travail. Malgré des contraintes d'ordre socio-économique et institutionnel, les syndicats au plan local disposent d'une marge de liberté relative qui leur permettrait de choisir parmi une série d'options stratégiques possibles (2005).

Dans le même sens, les travaux de Frost (2000, 2001 - Canada) démontrent que des compétences spécifiques aux syndicats joueraient un rôle important dans le processus de négociation des changements sur les lieux du travail en leur permettant de s'engager avec succès dans les démarches de changement avec la direction.

Ainsi, ces recherches tendent à démontrer que les dynamiques sociales et les stratégies des acteurs ont un effet structurant sur la gestion des changements. Ces études rejettent toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies syndicales et suggèrent que la capacité d'action des syndicats dépend des ressources que le syndicat aura réussi à mobiliser (Frost, 2000 - Canada; Lévesque et Murray, 1998 - Québec; Lapointe, 2001a - Québec).

Plus spécifiquement, c'est par la mobilisation de leurs ressources internes et externes que les syndicats adopteront des positions d'implication dans les changements en mettant de l'avant leur propre conception du changement (Lévesque et Murray, 1998 - Québec). Un syndicalisme fort peut conduire à deux résultats : soit un blocage des innovations en raison d'une position défensive centrée sur la répartition des profits et l'opposition à de nouvelles règles, soit une position proactive autonome qui présente ses propres contre-propositions afin d'arriver à un nouveau compromis où l'implication des salariés est « échangée » contre l'acquisition de nouveaux droits en forme de partenariat (Bélanger et Lévesque, 1994 - Québec). Un syndicalisme faible aura peu de chances d'imposer un compromis à l'employeur, qui sera libre d'instaurer les changements de façon unilatérale (Lévesque, 2005 - Mexique).

En matière de régulation du travail, il importe de souligner que le design du cadre institutionnel a un impact déterminant sur la capacité des syndicats de s'immiscer avec succès dans une dynamique partenariale (Fichter et Greer, 2004 : 74, 79 - Grande-Bretagne) et ce, malgré les résultats de Lévesque et Murray (2003 - Canada et Mexique) qui ont démontré la marge de manœuvre dont disposent les syndicats dans leurs options stratégiques à l'égard du changement. Par exemple, Murray et Verge soulignent que pour être significative, la représentation syndicale doit pouvoir être alimentée d'un droit à l'information (1993 : 38 - Québec), sans quoi l'implication syndicale ne parviendrait que difficilement à s'imbriquer dans les sphères stratégiques de l'entreprise.

La prochaine section propose un bref retour sur les constats qui émanent de la revue de la littérature et présente la principale question qui motive cette recherche.

### **1.5. Conclusion et question de recherche**

Ce premier chapitre a permis de définir le phénomène de la mondialisation afin de dégager les principales tendances selon les trois formes particulières que sont la mondialisation des marchés et de la production ainsi que la décentralisation de l'État. En dépit du fait que chaque pays est teinté de spécificités nationales et qu'un véritable système international demeure à ce jour incomplet, la mondialisation constitue une

avancée réelle en terme d'intégration économique. Ces impacts ont transformé l'environnement syndical.

En effet, les innovations qui ont accompagné la modernisation des entreprises sont venues ébranler les assises syndicales qui, dans le modèle de production fordiste, ont permis au syndicalisme d'acquérir sa pleine légitimité. L'ordre social qui régnait autrefois dans les entreprises se trouve dès lors transformé en une logique participative davantage recherchée par les acteurs pour assurer la viabilité à long terme des changements introduits. La transformation de ces rapports sociaux n'est pas sans heurter les anciens modèles de régulation. Le syndicat tentera de réguler les changements soit par la négociation de contreparties, soit par la participation à la gestion.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous proposons d'évaluer le degré de régulation paritaire du changement au regard de la flexibilité dans l'utilisation de la main-d'oeuvre en contexte de mondialisation. Il s'agira d'interroger les facteurs qui influencent ce type de régulation pour dégager les stratégies syndicales de participation au changement qui y sont liées. Pour y parvenir, nous posons la question suivante : quelle est la capacité d'action des syndicats locaux à agir sur les changements en milieu de travail dans un contexte de mondialisation?

La notion de « capacité d'action des syndicats locaux » réfère au rôle du syndicat local dans la régulation du changement tandis que l'expression « les changements en milieu de travail » se rapporte aux innovations organisationnelles effectuées au niveau de l'établissement de travail. L'ajout du terme « en contexte de mondialisation » a pour objectif de préciser que cette recherche s'effectuera auprès d'une entreprise dont les activités de production s'opèrent sur le marché international. Le prochain chapitre présente la problématique et le cadre d'analyse de cette recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE**

Après avoir présenté la problématique de recherche dans la première partie, il convient d'exposer les principaux éléments du modèle d'analyse dans la seconde partie. Cinq critères ont été retenus afin de décomposer le degré de régulation paritaire du changement au regard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. Six variables sont proposées pour expliquer l'objet d'étude.

#### **2.1. Problématique de recherche**

La mondialisation des marchés a pour effet d'augmenter la concurrence et la compétitivité entre les entreprises. Ce nouvel environnement soulève des interrogations relatives à ses impacts sur le modèle de production fordiste, notamment ses effets sur les rapports sociaux de l'entreprise. Les impératifs de productivité, de flexibilité et de qualité portent les directions d'entreprise à favoriser une logique participative dans la gestion de la production et du travail pour s'assurer de la viabilité à long terme des innovations organisationnelles. Dans ce contexte, la capacité d'action des syndicats à exercer leurs rôles dans les changements est au cœur de cette nouvelle dynamique sociale. La nécessité d'interroger les facteurs qui sous-tendent la capacité d'action des syndicats locaux est essentielle à une meilleure compréhension de l'implication syndicale au changement associé à la mondialisation.

Pour ce faire, nous posons la question suivante : quelle est la capacité d'action des syndicats locaux à agir sur les changements en milieu de travail dans un contexte de mondialisation? Plus spécifiquement, cette recherche se concentre sur la flexibilité recherchée dans l'utilisation de la main-d'œuvre (introduction de groupes ou équipes de travail, changements dans les tâches, amélioration de la qualité, recours à la sous-traitance, délocalisation des emplois et mises à pied), puisqu'elle est considérée comme l'une des principales caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail. L'hypothèse de travail est centrée sur l'existence de certaines ressources de pouvoir syndicales - notamment le caractère démocratique de la vie du syndicat, l'intensité de

ses alliances externes et sa capacité proactive - qui influencerait de manière positive le rôle du syndicat.

Dans le même sens, selon certaines études, en dépit de l'existence de différentes stratégies offertes à l'employeur, c'est, essentiellement, la capacité d'action du syndicat qui exercerait une influence sur la probabilité que ce dernier puisse négocier des changements dans l'organisation de la production et du travail dans le nouveau contexte mondialisé (Lévesque et Murray, 1998, 2002b, 2005). Ces constats mènent à questionner davantage l'impact des ressources de pouvoir syndicales sur les dynamiques sociales locales. S'intéressant aux logiques de structuration du pouvoir syndical, ce mémoire porte également une attention particulière au rôle des ressources de pouvoir externes développées par les syndicats dans la régulation du changement. Il vise une meilleure compréhension des processus d'internationalisation des alliances intersyndicales et des logiques de structuration de ces alliances.

## **2.2. L'objet d'étude : La régulation paritaire de l'emploi**

### **2.2.1. Conceptualisation de la variable dépendante**

Tel que définie par Edwards (1992 : 417), la régulation est un « processus continu au travers duquel les salariés et les gestionnaires développent leur conscience et leurs orientations ». La définition de notre objet d'étude implique un cadre d'analyse particulier pour être en mesure de procéder à une évaluation qualitative du degré de régulation paritaire du changement. De manière spécifique, nous tenterons de cerner le degré de régulation paritaire du changement au regard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. Nous entendons par « flexibilité fonctionnelle et numérique », la flexibilité recherchée dans l'utilisation de la main-d'œuvre, considérée comme l'une des principales caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail.

La flexibilité fonctionnelle se réfère à l'organisation de la répartition du travail. Elle se traduit, en général, par l'accroissement des aptitudes des employés à performer dans une variété de tâches et à participer aux prises de décisions, notamment par l'instauration d'équipes de travail, les changements dans les tâches et ceux liés à l'amélioration de la



qualité. La flexibilité numérique, quant à elle, limite l'engagement des employés dans l'organisation par le recours à la sous-traitance, la délocalisation des emplois et les mises à pied. Il s'agira alors de questionner l'implication syndicale liée au changement selon ces formes de flexibilité.

Pour ce faire, la littérature propose cinq critères pour l'examen qualitatif du degré de régulation paritaire du changement (Lévesque et Murray, 1998 ; Jean, 1999 ; Lapointe, 2001b). Ces critères sont constitués de l'existence de comités paritaires spécialisés, du degré d'influence des participants, des objets discutés, du moment d'implication syndicale et de la permanence des structures. Ces critères figurent au tableau 2.1.

#### **2.2.1.1. Comités paritaires spécialisés**

Afin d'obtenir un portrait général du degré de la régulation paritaire du changement, le premier critère concerne les comités paritaires spécialisés introduits dans les milieux de travail. Selon l'étude de Lévesque et Murray (1998), cette façon de procéder a le mérite de tenir compte de plusieurs types de changement pour cerner le degré de régulation paritaire, sachant qu'elle varie selon le type de changement introduit (1998 : 101).

Quatre types de changement sont associés aux comités paritaires spécialisés : l'introduction de groupes ou d'équipes de travail, les changements dans les tâches, les programmes de qualité et les changements technologiques. Nous reprenons les changements proposés par l'étude de Lévesque et Murray (1998) qui sont susceptibles de faire varier les modalités d'implantation en fonction de l'existence ou non d'ententes écrites ou verbales, de la présence de consultation sans entente et du fait de n'avoir ni consultation ni entente.

Il s'agira d'étudier la variation des ententes patronales-syndicales selon les types de changements introduits pour ensuite dégager la portée de ces ententes sur le degré de régulation paritaire du changement.

#### **2.2.1.2. Degré d'influence des participants**

Le deuxième critère a trait au degré d'influence des participants à travers le processus de changement (Lapointe, 2001a). À partir des travaux de Heller et al. (1988), Lapointe suggère que le degré d'influence qu'exerce le syndicat sur la prise de décisions est composé de cinq niveaux, qui constituent, dans le cas qui nous intéresse, nos indicateurs : le fait de n'avoir aucun échange d'information, le transfert d'information, la possibilité de donner son avis, l'avis pris en compte et l'implication commune. Cette forme de hiérarchisation du degré d'influence permet de situer l'implication syndicale dans la régulation paritaire du changement dans la prise de décisions. Le degré d'influence des participants variera en fonction de son caractère paritaire, consultatif ou unilatéral.

Il s'agit d'évaluer s'il y a transfert des informations ou non, si le syndicat participe au processus de changement par l'entremise de comités paritaires spécialisés ou non et si le syndicat a l'opportunité de donner son avis, d'influencer les décisions et d'être consulté ou non. Ce critère permettra également de situer l'évolution de la participation syndicale au changement dans le temps.

#### **2.2.1.3. Les objets discutés**

Le troisième critère qui permet de dresser le portrait de la régulation paritaire du changement porte sur les objets discutés entre les acteurs. En s'appuyant sur les résultats de l'étude de Lapointe (2001a), « les décisions portent sur trois grandes catégories d'objets : stratégique, tactique ou opérationnelle. Elles se différencient par le temps requis pour les prendre, l'espace auquel elles s'appliquent et leur degré d'incertitude » (Lapointe, 2001a : 256).

La prise de décisions stratégiques concerne l'avenir de l'entreprise et implique un fort degré d'incertitude. Les décisions prises à ce niveau se rapportent au processus de production, aux investissements et aux questions financières. Les décisions stratégiques se composent généralement des objets suivants : définition ou réorientation de la mission

des usines, allocation des investissements et des ressources de chaque usine, détermination des performances à atteindre, fixation des prix et choix des marchés.

Les décisions tactiques visent à appliquer les mécanismes élaborés au niveau stratégique. Leurs objets les plus usuels concernent l'organisation de la production et du travail, les relations de travail et la gestion des ressources humaines.

Enfin, les décisions de type opérationnel regroupent toutes les décisions prises sur des aspects quotidiens du travail, tels que l'accomplissement du travail et la gestion de la production. Il s'agit, par exemple, de déterminer si les objets discutés se situent principalement au niveau des décisions quotidiennes, qui sont « habituellement liées à un service ou à un département particulier » (Jean, 1999 : 13).

Dans la mesure où la régulation paritaire du changement est un phénomène qui évolue dans le temps, ces indicateurs (stratégique, tactique et opérationnel) permettent de déterminer la trajectoire ou l'étendue des sujets abordés au moment de l'étude. Nous avons évalué l'étendue des objets discutés selon qu'elle soit large ou étroite.

#### **2.2.1.4. Le moment de l'implication des acteurs**

Ce critère permet d'identifier le degré de participation des acteurs à l'intérieur des mécanismes de régulation paritaire du changement. Il s'agit de saisir l'implication du syndicat lors des étapes de prise de décisions. Pour ce faire, nous référons aux quatre indicateurs présentés dans l'étude de Lapointe (2001a) inspirés des modèles de participation de Heller et al. (1988). Ces étapes de la prise de décisions sont : le diagnostic ou la définition du problème, la recherche de solutions ou l'élaboration de différents scénarios en vue de résoudre le problème, l'évaluation finale des différentes solutions proposées et l'implantation de la décision prise. Selon Lapointe, « le fait de participer à l'une ou l'autre de ces étapes [...] n'implique pas le même degré de pouvoir » (2001a : 257).

Cette participation peut s'observer par l'implication des acteurs pour favoriser l'amélioration continue ou par la présence de comités paritaires spécialisés. Il est pertinent de déterminer le degré de pouvoir du syndicat face aux décisions. Il déterminera, par la suite, les modèles d'implication syndicale du cas à l'étude. S'agit-il d'une implication syndicale au changement en amont, en aval ou est-elle plutôt inexistante?

#### **2.2.1.5. L'institutionnalisation des mécanismes de régulation paritaire**

Selon Murray et Verge, l'institutionnalisation des mécanismes ou de certains acteurs impliqués permet d'augmenter en général la reconnaissance formelle, et même juridique de ceux-ci (1993 : 63).

Ce critère a pour objet l'évaluation du degré de contraintes qu'exercent les mécanismes de régulation du changement. Les structures implantées ont-elles une durée de vie réelle, ou au contraire, ne servent-elles qu'à régler un problème périodique et tendent à disparaître avec le temps?

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les mécanismes de régulation définis par la convention collective, par lettres d'entente et par la nature des griefs. Puisque l'introduction de ces mécanismes peut se transformer en normes de fonctionnement dans la gestion du changement, il s'agit d'évaluer si l'effet de leur portée est contraignante ou symbolique.

Quatre indicateurs définissent l'institutionnalisation des mécanismes du lieu de travail à l'étude : les dispositions de la convention collective liées au changement selon qu'elles soient contraignantes ou non, la nature des griefs selon qu'elle présente des points de friction ou non, la durée des mécanismes selon qu'elle soit permanente ou temporaire et le statut des mécanismes de régulation selon qu'il soit formel ou informel.

## 2.2.2. Opérationnalisation de la variable dépendante

**Tableau 2.1.**  
**Degré de régulation paritaire du changement**

Critères	Haut degré	→	Faible degré
<b>Comités paritaires spécialisés</b> <u>Indicateurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupes ou équipes de travail</li> <li>▪ Changements dans les tâches</li> <li>▪ Programmes de qualité</li> <li>▪ Changements technologiques</li> </ul>	Ententes écrites ou verbales	Consultation sans entente	Ni consultation Ni entente
<b>Degré d'influence</b> <u>Indicateurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucun échange d'information</li> <li>▪ Transfert d'information</li> <li>▪ Possibilité de donner son avis</li> <li>▪ Avis pris en compte</li> <li>▪ Implication commune</li> </ul>	Paritaire	Consultatif	Unilatéral
<b>Objets discutés</b> <u>Indicateurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégique</li> <li>▪ Tactique</li> <li>▪ Opérationnel</li> </ul>	Large	-	Étroit
<b>Moment d'implication</b> <u>Indicateurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnostic du problème</li> <li>▪ Recherche de solutions</li> <li>▪ Évaluations</li> <li>▪ Implantation</li> </ul>	Avant et/ou après le changement	-	Pas du tout
<b>Institutionnalisation des mécanismes</b>	Mécanismes inscrits dans la convention	-	Aucun mécanisme institutionnalisé
<u>Indicateurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositions de la convention collective</li> <li>▪ Nature des griefs</li> <li>▪ Durée</li> <li>▪ Statut des mécanismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraignantes</li> <li>▪ Point de friction lié au changement</li> <li>▪ Permanente</li> <li>▪ Formel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-contraignantes</li> <li>▪ Aucun point de friction lié au changement</li> <li>▪ Temporaire</li> <li>▪ Informel</li> </ul>

### **2.2.2.1. Intégration des différentes dimensions de la variable dépendante**

Ces critères permettront de procéder à une évaluation qualitative du degré de régulation paritaire du changement au regard de la flexibilité fonctionnelle et numérique dans le milieu de travail étudié. Pour y parvenir, nous tenterons de retracer chronologiquement l'évolution des structures de régulation pour dégager son évolution dans le temps.

Par ailleurs, ces critères devront être analysés de manière systémique puisque les résultats de Jean (1999) rapportent leur interdépendance. La prise en compte du degré d'influence des participants aux prises de décisions ainsi que les structures favorisant leur réalisation permettront de classer les relations patronales-syndicales du cas à l'étude. Tel que le souligne Reynaud (1979), il s'agira également de considérer le caractère continu de la régulation paritaire en gardant à l'esprit que le temps est susceptible d'en faire varier le degré. Ainsi, le degré de régulation paritaire du changement ne peut être abordé comme un phénomène figé dans le temps.

En somme, ces critères permettront d'identifier les modèles d'implication syndicale. Y-a-t-il une réelle implication du syndicat ou son rôle est-il plutôt effacé voire inexistant (consultatif ou unilatéral)?

La prochaine section identifie les six variables retenues pour expliquer la variation du degré de régulation paritaire du changement au regard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. Il s'agira de présenter, dans l'ordre, la conceptualisation, les hypothèses de recherche et l'opérationnalisation de chacune d'entre elles.

## **2.3. La dynamique sociale du changement**

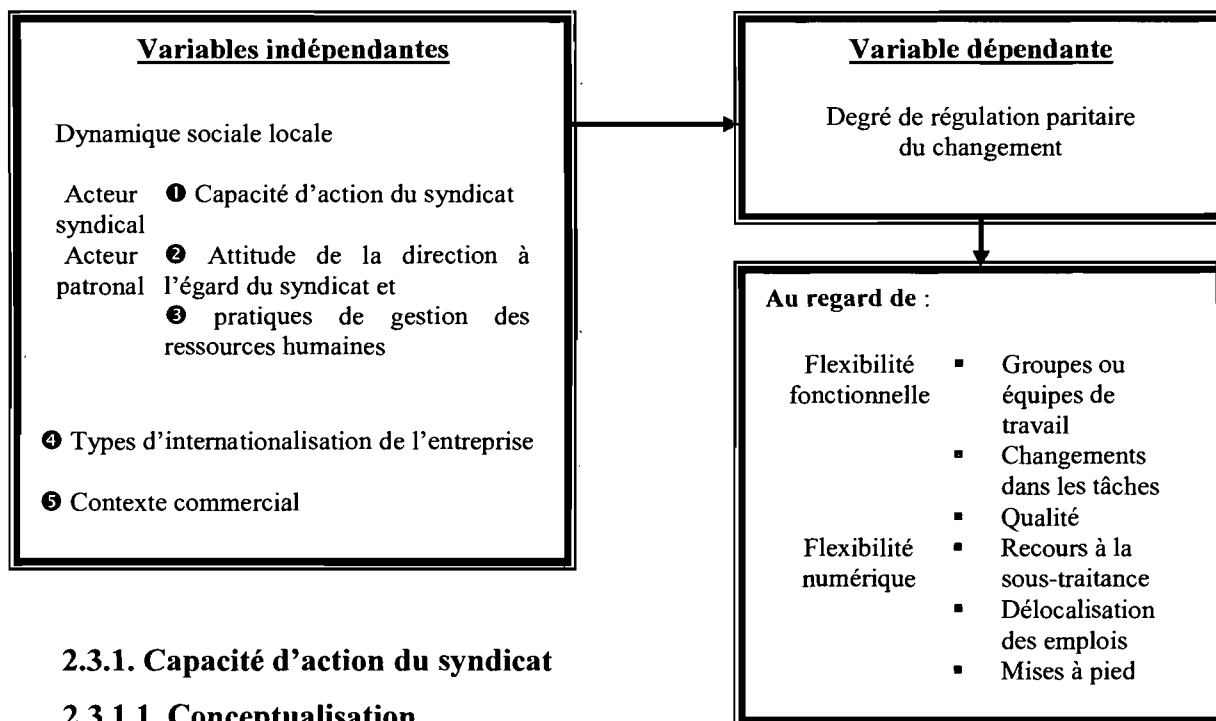
En raison de l'autonomie relative dont disposent les acteurs organisationnels, les réalités locales conduisent à accorder une attention particulière aux dynamiques sociales locales qui caractérisent les contextes de changement. Selon Lévesque et Murray, cette dynamique permet d'identifier les forces en opposition et en interaction qui renforcent ou atténuent l'étendue de la régulation paritaire (1998 : 103). La dynamique sociale se

défini alors comme étant la relation entre les acteurs syndical et patronal et représente les trois premières variables indépendantes du modèle conceptuel de la figure 2.1.

Pour l'acteur syndical, l'accent est mis sur sa capacité d'action, qui sera évaluée selon ses ressources de pouvoir syndicales alors que pour l'acteur patronal, il s'agira d'évaluer l'attitude de la direction à l'égard du syndicat ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines.

**Figure 2.1.**

**Représentation schématique du modèle conceptuel**



### 2.3.1. Capacité d'action du syndicat

#### 2.3.1.1. Conceptualisation

La capacité d'action du syndicat sera évaluée selon les ressources de pouvoir syndicales identifiées par Lévesque et Murray (1998) puisque, tout comme ces auteurs, nous sommes d'avis qu'elles constituent la variable-clé dans l'explication de la participation syndicale aux processus de changement sur les lieux du travail. Nous regroupons les caractéristiques qui s'y rattachent selon la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique.

À la lumière des résultats de Lévesque et Murray (2003), il appert que les ressources de pouvoir des syndicats sont intimement liées les unes aux autres et se renforcent mutuellement. L'absence de l'une ou l'autre de ces ressources altère le modèle d'implication syndicale, de sorte qu'elles exigent d'être analysées de façon systémique. Ces constats nous conduisent à formuler la principale hypothèse de cette recherche : plus un syndicat local est en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1**).

La prochaine section conceptualise chacune des ressources de pouvoir syndicales et présente les trois sous-hypothèses se rattachant à notre hypothèse principale.

#### **2.3.1.1.1. La solidarité interne**

La solidarité interne fait référence aux mécanismes développés dans le milieu de travail pour assurer la démocratie et la cohésion entre les travailleurs. Les études de Lapointe (2001a et 2001b) et Lévesque et Murray (1998) définissent la solidarité interne de la façon suivante : le fonctionnement interne du syndicat local, la présence de représentants syndicaux et le temps alloué aux activités syndicales, les moyens de communication, la formation syndicale, le nombre et le fonctionnement des comités syndicaux et le degré de militantisme des membres.

En ce qui a trait au militantisme des membres, les résultats de certaines études (Jean, 1999; Lapointe, 2001a; Lévesque et Murray, 1998) soulignent que pour avoir une certaine influence sur la direction, le syndicat doit pouvoir compter sur des membres militants qui adhèrent aux objectifs du syndicat local. Certains facteurs peuvent nous éclairer davantage sur le militantisme des syndiqués. Tel que le suggère l'étude de Lapointe (2001b), il importe d'observer le degré de militantisme à travers les générations d'employés. Il s'agira de s'interroger à savoir si l'âge des syndiqués fait varier leur participation aux réunions syndicales. De plus, nous analyserons l'implication des membres par l'entremise de leur participation aux activités syndicales. Nous tenterons également d'observer si les membres s'identifient aux objectifs du syndicat et



s'ils sont en mesure d'utiliser des moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes auprès de la direction (Lévesque et Murray, 1998).

À partir de cette première dimension des ressources de pouvoir syndicales, soit la solidarité interne, nous formulons la sous-hypothèse suivante : plus un syndicat local est en mesure de créer une solidarité interne, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1a**).

#### **2.3.1.1.2. La solidarité externe**

Le deuxième critère des ressources de pouvoir syndicales réfère à la solidarité externe. Celle-ci se rapporte à la capacité du syndicat local de bénéficier des services du « grand syndicat », c'est-à-dire l'appui de sa centrale ou de sa fédération, et de développer des liens avec d'autres syndicats et la communauté. Dans le cas où le syndicat local fait face à un employeur international, l'appui de sa centrale ou de sa fédération peut, à notre avis, exercer un effet important sur le degré de régulation paritaire du changement. Les indicateurs des ressources de pouvoir externes ont trait aux services spécialisés qu'offre le « grand » syndicat, le développement d'alliances auprès d'autres syndicats et de la communauté. Cette ressource peut s'observer tant au plan régional, sectoriel, national qu'international (Lévesque, 2003).

La sous-hypothèse que nous formulons concernant la deuxième dimension des ressources de pouvoir syndicales suit le sens des études de Lévesque et Murray (1998) : plus un syndicat local développe ses ressources de pouvoir externes, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1b**).

#### **2.3.1.1.3. La capacité stratégique**

Enfin, la capacité stratégique à l'égard du changement est le troisième critère lié aux ressources de pouvoir syndicales (Lévesque et Murray, 1998). Pour assurer son rôle de promotion des intérêts des salariés, le syndicat doit prendre position en matière de réorganisation du travail. Par exemple, la promotion d'un projet autonome vise à démontrer son autonomie et son attitude proactive à l'égard de l'employeur. Le principal

indicateur s'appuie sur l'étude de Lévesque et Murray (1998) pour procéder à l'examen qualitatif du rôle que peut jouer le syndicat face au changement, soit une attitude proactive. Ces auteurs définissent l'attitude proactive comme étant une position où le syndicat, en plus d'appuyer les démarches de la direction, peut réclamer lui-même des changements et exercer des pressions sur l'employeur pour qu'il modifie l'organisation du travail.

Cet indicateur réfère à la présence formelle ou informelle de revendications ou de contre-propositions autonomes face à la direction. Nous pensons qu'une attitude proactive du syndicat devrait avoir une forte incidence sur son degré d'autonomie. Un syndicat constamment à la remorque de l'employeur ne semble pas démontrer un caractère innovateur ou d'autonomie.

Concernant la capacité stratégique du syndicat à l'égard du changement, la sous-hypothèse que nous formulons est la suivante : plus un syndicat local est en mesure d'adopter une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1c**) (Lapointe et Paquet, 1994). Cette sous-hypothèse suit le même sens que les résultats de Lapointe (2001b) où la défense d'un projet autonome devrait accroître l'implication syndicale au changement.

Le principal objectif de cette recherche est d'observer la présence des variations au niveau de ces trois dimensions sur le degré de régulation paritaire du changement à l'égard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. Le tableau 2.2. présente l'opérationnalisation de cette première variable explicative.

### 2.3.1.2. Opérationnalisation des ressources de pouvoir syndicales

**Tableau 2.2.**

#### **Opérationnalisation des ressources de pouvoir syndicales**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Ressources de pouvoir syndicales	Solidarité interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonctionnement interne du syndicat local</li> <li>▪ Présence de représentants syndicaux</li> <li>▪ Temps alloué aux activités syndicales</li> <li>▪ Moyens de communication</li> <li>▪ Formation syndicale</li> <li>▪ Nombre et fonctionnement des comités syndicaux</li> <li>▪ Degré de militantisme dans l'organisation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ À travers les générations d'employés</li> <li>○ Taux de participation aux activités syndicales</li> <li>○ Utilisation de moyens de pression collectifs</li> </ul> </li> </ul>
	Solidarité externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Services spécialisés du « grand » syndicat</li> <li>▪ Développement d'alliances auprès d'autres syndicats</li> <li>▪ Développement d'alliances auprès de la communauté</li> </ul>
	Capacité stratégique face aux changements sur les lieux du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attitude proactive :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence formelle ou informelle de revendications</li> <li>○ Contre-propositions autonomes face à la direction</li> </ul> </li> </ul>

### 2.3.2. Attitude de la direction à l'égard du syndicat

Tel qu'abordé précédemment, la dynamique sociale de l'acteur patronal s'évalue selon l'attitude de la direction à l'égard du syndicat et les pratiques de gestion des ressources humaines. Suite à la conceptualisation de ces dimensions, le tableau 2.3. présente les indicateurs pris en compte pour les évaluer.

#### 2.3.2.1. Conceptualisation

Lorsque le syndicat local dispose de tous les outils nécessaires pour s'impliquer activement dans la gestion de la réorganisation du travail, il n'en demeure pas moins que l'ouverture de l'employeur constitue un critère essentiel à sa participation (Jean, 1999).

Des études confirment qu'une attitude positive de l'employeur face au syndicat a une influence bénéfique sur la régulation paritaire du changement (Bourque, 1999; Murray et al., 1996; Walton et al., 1994).

Une attitude coopérative est caractérisée par une direction qui tente d'impliquer le syndicat dans le processus de réorganisation du travail. La consultation, la concertation, la participation directe ou la mise sur pied d'un comité paritaire sont des indicateurs pertinents définissant cette approche de coopération de la direction (Bourque et Hamel, 1999). À l'opposé, une direction qui préconise une approche conflictuelle du changement sera amenée à rejeter catégoriquement les propositions syndicales (Lapointe, 1999). Une attitude conflictuelle amène la direction à contourner le syndicat, nuisant considérablement à sa légitimité. L'approche mixte, quant à elle, se trouve à adopter les deux approches (Lévesque et Murray, 1998).

Au regard des résultats de l'étude de Bourque (1999) qui identifie l'attitude patronale comme étant l'un des principaux facteurs de succès des expériences patronales-syndicales, nous formulons l'hypothèse suivante : plus la direction est ouverte à l'égard du syndicat local, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H2).

### **2.3.3. Pratiques de gestion des ressources humaines**

#### **2.3.3.1. Conceptualisation**

Nous constatons que la capacité d'action du syndicat et l'attitude patronale à l'égard du syndicat sont susceptibles d'avoir des répercussions directes sur le degré de régulation paritaire du changement. Il paraît également essentiel d'inclure dans notre modèle l'implication des pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Agarwala (2003), l'ouverture des marchés et l'importance de la concurrence ont entraîné l'innovation des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces innovations ont pour conséquence de contribuer aux performances financières des entreprises, notamment par l'accroissement de l'engagement des salariés.

En ce sens, des relations patronales-syndicales coopératives et des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur l'individualisation sont associées à une stabilité de la motivation des employés. Une étude, menée dans le secteur de la métallurgie au Québec, révèle que l'utilisation de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines est un indicateur favorisant une approche participative en entreprise (Lapointe, 2001a). Dans le même sens, l'étude de Gallie et Rose démontre que l'orientation des gestionnaires à l'égard du syndicat agit positivement sur l'influence syndicale en contexte de changement (1996 : 49).

Dix indicateurs permettront d'évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines : présence de plans individualisés de formation des employés ou non, présence de régimes d'avantages sociaux individualisés ou non, présence de programmes d'aide aux employés ou non, présence de programmes de préparation à la retraite ou non, présence de politiques d'équilibre travail-famille ou non, présence d'horaires flexibles ou non, présence de partage du travail ou non, présence de programmes d'accès à l'égalité ou non, présence de programmes d'équité salariale ou non et présence de rémunération variable ou non.

En regard des pratiques de gestion des ressources humaines, l'hypothèse que nous avançons est la suivante : des pratiques de gestion des ressources humaines sophistiquées favoriseront de manière positive le rôle du syndicat local dans la régulation du changement (**H3**) (Lapointe, 2001a).

### 2.3.3.2. Opérationnalisation des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> variables explicatives

Tableau 2.3.

#### Attitude de la direction à l'égard du syndicat et pratiques de gestion des ressources humaines

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Attitude de la direction à l'égard du syndicat	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coopérative</li> <li>▪ Conflictuelle</li> <li>▪ Mixte</li> </ul>
Pratiques de gestion des ressources humaines	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans individualisés de formation des employés</li> <li>▪ Régimes d'avantages sociaux individualisés</li> <li>▪ Programmes d'aide aux employés</li> <li>▪ Programmes de préparation à la retraite</li> <li>▪ Politiques d'équilibre travail-famille</li> <li>▪ Horaires flexibles</li> <li>▪ Partage du travail</li> <li>▪ Programmes d'accès à l'égalité</li> <li>▪ Programmes d'équité salariale</li> <li>▪ Rémunération variable</li> </ul>

### 2.4. Types d'internationalisation de l'entreprise

Puisque le cas à l'étude s'effectue auprès d'une entreprise mondialisée, il importe d'évaluer l'effet des types d'internationalisation de l'entreprise sur le degré de régulation paritaire à l'égard de la flexibilité fonctionnelle et numérique.

#### 2.4.1. Conceptualisation

Les entreprises multinationales doivent trouver un équilibre entre le degré de contrôle et l'autonomie requise pour le développement et l'adaptabilité de leurs filiales à leur environnement concurrentiel (Marginson et Sisson, 1994 : 35). Cet équilibre est influencé par les choix stratégiques de l'entreprise et par les conditions de son environnement. Ces auteurs distinguent les types d'internationalisation des entreprises multinationales selon qu'elles accordent une importance significative au contrôle des opérations de celles où l'innovation et la créativité sont mises de l'avant (Marginson et Sisson, 1994 : 34). Les entreprises qui accordent une importance particulière au contrôle

introduiraient dans leurs filiales des pratiques qui sont en rupture avec les traditions nationales. À l'inverse, celles qui valorisent l'innovation seraient plus enclines à s'adapter aux pratiques locales puisqu'elles y voient une source importante d'apprentissage organisationnel.

Afin de cerner les types d'internationalisation de l'entreprise à l'étude, nous dégagons un critère suggéré dans l'étude de Held et al. (1999). Ce critère correspond aux stratégies d'internationalisation de l'entreprise multinationale qui permettra d'établir la marge d'autonomie de la filiale par rapport au siège social.

#### **2.4.1.1. Stratégies d'internationalisation de l'entreprise multinationale**

L'approche proposée consiste à associer la typologie développée par Held et al. (1999 : 268) aux stratégies d'internationalisation de l'entreprise. En fait, ces auteurs distinguent les firmes qui cherchent à déplacer leur production d'un site à l'autre en fonction des conditions du marché (*global switching*), de celles qui concentrent leurs opérations dans un petit nombre d'unités offrant un avantage comparé (*global focusing*).

À cet égard, leurs résultats suggèrent qu'une probabilité de délocalisation moindre associée au *global focusing* favoriserait une plus grande diversité des échanges entre les acteurs organisationnels au niveau des filiales. Ces résultats portent à croire que la décentralisation des responsabilités dans la gestion de la production et du travail du siège social vers les filiales influencera la diversité des dynamiques sociales locales face au changement associé à la mondialisation. Ce constat appuierait les conclusions de Lévesque et Murray (1998) qui rapportent l'autonomie relative à la disposition des acteurs organisationnels pour expliquer la complexité des réalités locales.


Ce critère permettra de cerner le degré de discrétion de la filiale selon qu'il soit associé au *global focusing* ou au *global switching*. Tel qu'illustré au tableau 2.4., le *global focusing* permettrait à la filiale de bénéficier d'un degré élevé de discrétion alors que le *global switching* rendrait le degré de discrétion de la filiale plus faible.

À ce chapitre, l'hypothèse avancée est que plus la filiale bénéficie d'un degré de discrétion élevé, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H4).

#### 2.4.2. Opérationnalisation de la 4<sup>e</sup> variable explicative

Tableau 2.4.

Stratégies d'internationalisation de l'entreprise :  
Degré de discrétion de la filiale

Critères	Degré élevé de discrétion de la filiale	Faible degré de discrétion de la filiale
		
Stratégies d'internationalisation de l'entreprise multinationale	<i>Global focusing</i>	<i>Global switching</i>

Adapté de Held et al. (1999)

Cette recherche n'a pas la prétention de cerner avec exactitude les types d'internationalisation de l'entreprise puisqu'elle se concentre sur l'étude d'un seul cas. À ce chapitre, elle limite le recours à la comparaison des résultats avec d'autres filiales de la même entreprise multinationale. Toutefois, ce critère permettra de décomposer les stratégies d'internationalisation de l'entreprise en deux catégories afin de cerner leur influence sur le degré de régulation paritaire du changement.

#### 2.5. Les contextes

Compte tenu que la capacité d'action du syndicat local s'exerce dans un contexte particulier (Lévesque et Murray, 1998), notre modèle conceptuel comprend également la variable explicative suivante, soit le contexte commercial et une variable contrôlée, le contexte institutionnel.



## **2.5.1. Le contexte commercial**

### **2.5.1.1. Conceptualisation**

La première variable se rattachant au contexte se rapporte au contexte commercial. Deux dimensions seront présentées, soit le contexte commercial de l'organisation et la situation économique de l'entreprise. Le tableau 2.5. détaille l'opérationnalisation de cette variable.

#### **2.5.1.1.1. Le contexte commercial de l'organisation**

Le contexte commercial réfère à l'intensité de la concurrence. Cette concurrence peut être exercée par les marchés des produits ou les autres usines. Il a été démontré que les entreprises plus fortement exposées à la mondialisation avaient davantage recours à la réorganisation du travail et de la production que celles oeuvrant sur un marché domestique (Lévesque et Murray, 1998; Maschino, 1992). La concurrence et l'innovation deviennent ainsi étroitement liées. En ce sens, les effets de la mondialisation, telle la concurrence, auraient comme conséquence de rapprocher les parties vers un paritarisme plus prononcé (Jean, 1999). Pour faire face à la compétitivité, « les employeurs qui souhaitent améliorer les performances productives et sociales de leur usine sont "condamnés" à faciliter le travail du syndicat, en particulier à favoriser sa participation dans le processus de changement » (Lévesque et Murray, 1998 : 194).

Nous introduisons cette hypothèse tirant sa source de l'étude de Jean (1999) : plus l'entreprise est exposée à la mondialisation, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H5).

#### **2.5.1.1.2. La situation économique de l'entreprise**

La situation économique se réfère à la performance relative de l'entreprise (ventes, cahiers de commandes, etc.). Il semblerait que la situation économique de l'entreprise peut influencer le degré de régulation paritaire (Eaton et Voos, 1992a). Les études de Lapointe et Malo (2000) et de Lapointe (1999; 2001a) font ressortir qu'un contexte économique difficile ou favorable modifie les relations patronales-syndicales. En ce sens, un contexte économique difficile engendre une insécurité d'emploi qui crée

inévitablement une pression négative sur le degré de régulation paritaire du changement. Le syndicat serait davantage porté à jouer un rôle instrumental dans le but de préserver les emplois existants. Les résultats de Lapointe (2001a) suggèrent également que la participation syndicale à la gestion s'insère dans une trajectoire spécifique qui débute avec une menace de perte d'emplois et de fermeture de l'usine.

D'autres études soulignent que la bonne santé économique des organisations est un préalable au maintien des expériences de régulation paritaire du changement puisqu'elle offre la possibilité aux salariés de prendre part aux bénéfices de l'entreprise (Cooke, 1990). L'étude de Bourque (1999) soutient que les facteurs économiques jouent un rôle majeur dans l'instauration des expériences de régulation puisqu'ils viennent en tête des motifs invoqués par les représentants syndicaux afin d'expliquer leur participation à la gestion de l'organisation du travail.

À l'égard de la situation économique de l'entreprise, nous formulons l'hypothèse suivante : une situation économique difficile (menace de perte d'emploi et de fermeture de l'usine) influencera de manière positive le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H6**). Nous appuyant sur les études qui font ressortir que des contextes économiques autant difficiles que favorables influencent, l'un comme l'autre, l'instauration des expériences de régulation, nous ajoutons une contre-hypothèse : la bonne santé économique de l'entreprise (ventes et cahiers de commandes stables) favorisera positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H7**).

### 2.5.1.2. Opérationnalisation de la 5<sup>e</sup> variable explicative

**Tableau 2.5.**

#### **Contexte commercial**

<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
Contexte commercial	De l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensité de la concurrence : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Du marché des produits</li> <li>○ Des autres usines</li> </ul> </li> </ul>
	Situation économique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cahiers de commandes</li> <li>○ Ventes</li> </ul> </li> </ul>

### **2.5.2. Le contexte institutionnel**

Nous privilégions d'inclure le contexte institutionnel à titre de variable contrôlée dans le modèle conceptuel plutôt qu'à titre de variable indépendante. En fait, une difficulté d'ordre analytique résidant dans le choix de l'approche méthodologique préconisé pour cette recherche doit être soulevée. Une seule étude de cas ne pourra mesurer l'influence du contexte institutionnel sur le degré de régulation paritaire à l'égard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. Dans le même sens, elle rendra difficile l'évaluation de la variation de cette variable sur la relation entre les ressources de pouvoir syndicales et le degré de régulation paritaire du changement. Ces raisons expliquent notre choix d'introduire le contexte institutionnel comme variable contrôlée dans notre modèle. Sans émettre d'hypothèse, nous tenterons tout de même de dégager quelques constats au regard des études abordées dans la prochaine section.

#### **2.5.2.1. Conceptualisation**

Marginson (1992) a mis en évidence la variété des choix stratégiques des firmes multinationales. Dans les firmes multinationales où les décisions opérationnelles sont décentralisées, les gestionnaires sont plus réticents à s'engager dans des négociations coordonnées avec des syndicats de différents pays. Au plan supranational, Moreau et Trudeau (1998) avancent l'idée que les institutions supranationales européennes, comparativement à celles issues de l'ALENA, devraient faciliter la coordination des actions syndicales. Les résultats de l'étude de Lévesque et Murray (2003), menée au Canada et au Mexique, confirment l'importance des ressources de pouvoir des syndicats comme variable clé dans l'explication de la participation syndicale aux processus de changements sur les lieux du travail et ce, malgré les contextes institutionnels différents dans ces deux pays.

Tel que nous l'avons mis en lumière à partir de la littérature, le design du cadre institutionnel est un facteur qui détermine la capacité des syndicats de s'immiscer avec succès dans une dynamique partenariale (Fichter et Greer, 2004). L'inclusion de cette variable contrôlée vise à démontrer le degré d'influence du contexte institutionnel sur la régulation paritaire du changement. Plus spécifiquement, il s'agira de s'interroger à

savoir si ce sont les ressources de pouvoir syndicales qui influencent la participation syndicale aux processus de changement sur les lieux du travail ou plutôt le type d'arrangement institutionnel. En référence aux ressources de pouvoir externes du syndicat, il s'agira également de poser la question suivante : Dans le contexte canadien, comment la décentralisation du régime institutionnel influence la densité des échanges et la diversité des acteurs dans la création d'alliances?

## **2.6. Conclusion**

Ce deuxième chapitre aura permis d'établir la problématique de recherche. D'abord, il a été question de faire ressortir la principale question qui guide notre étude qui consiste à s'interroger sur la capacité d'action des syndicats locaux à agir sur les changements en milieu de travail dans un contexte de mondialisation.

Le cadre d'analyse a également été défini dans par l'identification des critères du degré de régulation paritaire à l'égard de la flexibilité fonctionnelle et numérique. La dynamique sociale du changement, les types d'internationalisation de l'entreprise de même que les contextes commercial et institutionnel ont été abordés pour permettre de répondre à la question de recherche. Le prochain chapitre présente un portrait de l'entreprise multinationale et les caractéristiques de son usine du Québec ainsi que l'approche méthodologique préconisée pour la réalisation de cette recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Comme l'approche méthodologique préconisée est une étude de cas approfondie, ce chapitre présente, dans sa première partie, un portrait général de l'entreprise multinationale et les caractéristiques de son usine du Québec.

La seconde partie présente la méthodologie de recherche. La procédure est étayée à partir des méthodes, du contexte et du type de recherche effectuée ainsi que par le plan d'analyse, la collecte des données et la validité de recherche.

#### **3.1. Présentation générale de l'entreprise multinationale et de la filiale à l'étude**

Afin de préserver l'anonymat de l'usine à l'étude, nous faisons appel à des références génériques qui traitent de ce cas. Aucune des références n'est mentionnée dans la bibliographie de ce mémoire.

##### **3.1.1. Historique de l'entreprise multinationale**

C'est en 1942 que se fonde au Québec une société fabriquant des véhicules spécialisés. L'entreprise débute son expansion à l'extérieur du Canada par l'acquisition d'une société autrichienne et de sa filiale, fournisseur des moteurs utilisés dans la fabrication de ses véhicules au cours des années 1970. Cette période marque la diversification des activités de l'entreprise dans l'équipement de transport-passagers avec l'obtention d'une commande portant sur la fourniture de voitures de transport urbain (2004). Il s'ensuit une période d'expansion par la voie d'acquisitions d'importantes firmes américaines, belges et finlandaises dans les secteurs du transport.

Les décennies 1980 et 1990 sont l'occasion de diversifier l'entreprise dans d'autres secteurs industriels. Une suite d'acquisitions se poursuivra entre 1989 et 2000. L'évolution du développement et des stratégies d'affaires aura permis à cette entreprise de dépasser le cadre d'une entreprise familiale pour joindre les rangs d'une entreprise multinationale (2004).

Parallèlement à ces achats, l'entreprise mène une série d'acquisitions dans ses autres sphères d'activités, notamment le rachat d'une société allemande en 2000, constructeur de matériel de transport implanté mondialement. La division transport contribue à près de 40% des revenus de la multinationale (2004).

En 2003, cette entreprise rencontre des difficultés financières importantes et procède à une rationalisation de ses activités, notamment par la suppression de 7 600 emplois, soit 21% de ses effectifs et par la fermeture de sept sites de production en Europe (2005). Elle vend sa division de produits récréatifs et ses activités liées à la défense pour bénéficier de ce capital (2003).

L'Amérique du Nord, deuxième marché en importance de l'entreprise, a connu un certain ralentissement de la demande. Cette région représente 24% des revenus de la division transport au cours de l'exercice financier 2002-2003 (2003). En 2003-2004, elle ne représentait plus que 15% en raison d'un certain nombre de contrats arrivé à leur terme. Le démarrage de contrats semble difficile, que se soit aux États-Unis, au Canada ou au Québec (2005).

Ses parts de marché sont principalement concentrées en Europe où l'entreprise réalise 83% de ses revenus en 2005. Au début des années 2000, alors que le marché est au ralenti sur ce continent, une importante acquisition allemande, en 2001, rend l'équipementier québécois avec une surcapacité de production et un dédoublement d'équipement (2005). Selon les experts de l'industrie, c'est à partir de cette période que la marge bénéficiaire de l'entreprise atteint de bas niveaux : 0,6% pour l'exercice 2004 et 0,4% pour 2005 (2005). Toutefois, la compagnie obtient 7,3 milliards de dollars de nouvelles commandes en 2006, comparativement à 4,4 milliards au cours de l'exercice précédent (2006).

### **3.1.2. Secteurs d'activités**

Avec des sites de production en Amérique et en Europe ainsi que des bureaux de représentations couvrant l'ensemble du globe, un chiffre d'affaires de près de 15,8 milliards de dollars US (au 31 janvier 2005) et des effectifs de 31 570 employés, répartis dans 47 sites de production de 21 pays, la principale stratégie de l'entreprise consiste à réorganiser le groupe autour de deux pôles de taille identique.

Le rapport annuel indique clairement les objectifs de cette concentration d'activités : une concentration des ressources, une gestion mieux ciblée, une complémentarité aux plans opérationnels et financiers, des occasions de synergies en ce qui concerne l'approvisionnement, à l'ingénierie de conception, à la gestion de projets, à la vente et à l'administration. L'entreprise souhaite ainsi se rendre moins sensible aux conjonctures économiques en misant sur deux marchés aux cycles de produits différents (2003 ; 2004).

Dans le cas de la division transport, elle dispute ses parts de marché avec deux principaux concurrents et ces dernières années, de nouveaux concurrents, de petite taille, sont apparus, en élargissant leurs activités par voie d'acquisitions. La clientèle de cette industrie se compose essentiellement d'organismes publics. De plus, l'industrie de la fabrication de véhicules spécialisées est un secteur difficile à standardiser. Chaque commande comporte ses caractéristiques et est souvent unique, ce qui restreint les économies d'échelle possibles (2005). Au Québec, la fabrication de voitures spécialisées est une industrie de cinq milliards de dollars que se partagent 113 entreprises qui emploient 11 000 travailleurs (2006).

La croissance mondiale de cette industrie oscille entre 0% et 2%. Toutefois, acteurs et observateurs s'entendent pour prévoir une croissance de la demande. Selon ces experts, des marchés clés comme l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni repassent en mode commande. Sur le continent européen, de 20 à 25% des transports urbains ont dépassé le seuil de remplacement (2005).

Avant de présenter le portrait de l'usine étudiée, mentionnons la notification des informations recueillies utilisée dans ce mémoire. La notification « DL » réfère aux entretiens effectués auprès de la direction locale, « E » aux entretiens des représentants syndicaux et « DOC » aux documents patronaux et syndicaux recueillis auprès des interlocuteurs.

### **3.2.1. Contexte général de l'usine à l'étude**

La stratégie manufacturière vise à augmenter l'efficacité des trois usines du réseau nord-est américain, dans lequel fait partie l'usine étudiée, par une concentration de la production des voitures spécialisées et par la spécialisation de l'usine mexicaine dans la fabrication des sous-ensembles mineurs pour approvisionner les usines du réseau.

#### **3.2.1.1. Produits et marchés desservis**

L'expertise développée par l'usine du Québec aura joué un rôle clé dans l'expansion des activités de l'entreprise multinationale en marquant son entrée dans le secteur du matériel de transport au cours des années 1970. Menacée de fermeture à cette époque, cette usine se spécialise depuis dans la fabrication des caisses pour les expédier à une usine du réseau nord-est américain pour procéder à l'assemblage final (2006). L'usine étudiée concentre et développe ses compétences pour la fabrication des sous-ensembles majeurs et son outillage, la soudure par point pour les sous-ensembles majeurs ainsi que l'assemblage des caisses et des composantes majeures (DOC2).

L'usine du Québec joue également un rôle en tant que fournisseur de longue date de produits destinés à l'exportation et elle joue un rôle particulièrement important dans la croissance de la compagnie aux États-Unis, le plus grand marché de l'entreprise en Amérique du Nord. Des 5000 voitures spécialisées qui ont été fabriquées à cette usine depuis son premier contrat, 88% ont été exportées vers des marchés à l'extérieur du marché national (2006).



### **3.2.1.2. Organisation de la production et du travail**

L'effectif de l'usine se répartit, en ordre décroissant, parmi les quatre unités d'affaires suivantes : (1) l'unité d'approvisionnements et des pièces primaires, (2) l'unité d'assemblage, (3) l'unité pièces bougies et (4) l'unité de démarrage pour les nouveaux contrats totalisant 900 employés de production. À la suite d'une baisse de la cadence de production causée par la fin des contrats et par les délais qu'engendrent le démarrage d'une nouvelle commande, la totalité des employés de production est de 350 à l'automne 2006 (DL5 : 19.04.06). Ces employés sont tous inclus dans la même accréditation syndicale. En ce qui concerne les employés de bureau, ils ne sont pas représentés par une unité de négociation.

La structure des gestion a subi d'importantes modifications au cours de l'année 2004-2005. Réaménageant la structure opérationnelle en unités d'affaires, la restructuration de l'usine entraîne une réorganisation complète des emplois de bureau en réduisant 28 des 52 catégories d'emplois existantes. Elle aura pour conséquence la suppression de 200 postes (DL1 : 19.04.06). La diminution du nombre de cadres hiérarchiques est également un élément ayant modifié la structure de poste des gestionnaires locaux. Elle entraîne un transfert des responsabilités de la ligne hiérarchique du haut vers le bas, soit des cadres administratifs aux professionnels et des professionnels aux employés de production (DL5 : 19.04.06 ; E11 : 13.12.05).

Parmi les quatre unités d'affaires, l'unité d'approvisionnements et des pièces primaires représente près de 50% de la production totale dont la majorité est destinée aux autres unités de l'usine. Une partie de la production de cette unité est délocalisée au Mexique à partir de 2006 (DL7 : 10.04.06).

Cette usine connaît une véritable restructuration au cours des années 2000 en terme d'organisation de la production et du travail. La nature des changements introduits et leur modalité d'implantation marquent une période de transformation accompagnée de relations de travail qui évoluent vers davantage de participation patronale-syndicale.

### **3.2.1.3. Relations de travail**

Le syndicat de l'usine conserve la même affiliation depuis son accréditation en 1972. Au cours de ces années, un changement de vocation survient à l'usine qui passe de la fabrication de produits récréatifs à la fabrication de voitures spécialisées. Le changement technologique entraîne la réouverture de la convention collective au cours de cette même période. Les négociations entourant la réouverture du contrat de travail mènent à une grève d'une durée de 6 mois, en 1975. Par la suite, l'obtention de contrats fait en sorte de stabiliser les relations patronales-syndicales au cours des deux prochaines décennies suivantes avec des gains soutenus dans les conventions collectives (DOC 16).

En 1999, l'embauche de 400 jeunes fait passer le nombre total de salariés de production à 1000. C'est au début des années 2000 que le contexte de changement se fait davantage sentir, plus spécifiquement au renouvellement de la convention collective 2003-2007. La nouvelle structure a pour effet de réduire de 300 le nombre total de salariés de l'usine (E2 : 19.11.05). Dans le cadre de cette restructuration, une première expérience de participation patronale-syndicale est réalisée et un comité de concertation d'acteurs locaux est créé en réponse à la délocalisation d'une partie des emplois au Mexique et à la réduction de la production que cause la fin de contrats (E9 : 13.12.05).

C'est dans un lieu de travail en mutation que s'effectue la présentation des informations recueillies. La prochaine section présente la démarche scientifique privilégiée pour répondre aux hypothèses posées au chapitre précédent. Pour ce faire, les méthodes et le contexte de recherche, le type de recherche, le plan d'analyse, la collecte des données et la validité de recherche exposent l'approche méthodologique du mémoire.

## **3.2. Méthodologie de la recherche**

### **3.2.1. Méthodes et contexte de la recherche**

Ce mémoire rapporte les résultats d'une étude de cas approfondie qui a débuté en novembre 2004 et s'est poursuivie de novembre 2005 à décembre 2006. Le terrain de recherche est constitué de l'usine d'une entreprise multinationale de fabrication de véhicules spécialisées située au Québec.

Un premier contact avec notre terrain de recherche fût établi en novembre 2004 en présence d'une équipe de chercheurs de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et des professeurs Lévesque et Murray, personnes responsables de cette recherche. Ce contact aura permis la tenue d'entretiens avec les membres de la direction et de l'exécutif syndical et d'effectuer une visite d'usine. La cueillette de données est entamée depuis novembre 2005. Elle s'est poursuivie jusqu'en décembre 2006 pour permettre de dégager les phases du processus de restructuration qui sont en cours d'évolution. La délocalisation d'une partie de la production au Mexique, effective depuis janvier 2006, figure parmi ces changements et s'inscrit comme étant une deuxième expérience dans l'atteinte de cette forme de flexibilité. Il s'est donc avéré pertinent d'étendre cette phase de la recherche pour cerner les impacts de ce changement sur l'organisation de la production et du travail et ainsi enrichir nos connaissances sur l'évolution des relations patronales-syndicales dans ce contexte.

L'étude de cette entreprise multinationale, particulièrement celle de l'usine du Québec, alimente l'intérêt porté à cette recherche. Tout d'abord, l'évolution de son développement et de ses stratégies d'affaires lui auront permis de dépasser le cadre d'une entreprise familiale pour devenir une entreprise multinationale, de sorte que cette entreprise est devenue l'un des plus importants fabricants de voitures spécialisées au monde. De plus, grâce à l'expertise développée par son usine du Québec, cette filiale aura joué un rôle clé dans l'expansion des activités de l'entreprise multinationale en marquant son entrée dans le secteur du matériel de transport au cours des années 1970.

Ces caractéristiques et la restructuration amorcée depuis 2001 font de notre terrain de recherche un lieu d'étude incontournable pour répondre à notre question de recherche.

En outre, l'ensemble des caractéristiques du secteur manufacturier québécois, notamment le réaménagement de son organisation du travail au cours des dernières années, fait de l'usine étudiée et de son syndicat local, un lieu propice à l'examen qualitatif de la régulation paritaire du changement.

Ce mémoire s'insère dans un projet plus vaste concernant l'internationalisation de la représentation des travailleurs et les processus de régulation du travail qui s'inscrit au projet 12 de la matrice de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). S'intéressant aux logiques de structuration du pouvoir syndical, ce mémoire porte une attention particulière au rôle des ressources de pouvoir externes développées par les syndicats dans la régulation du changement. Il vise une meilleure compréhension des processus d'internationalisation des alliances intersyndicales et des logiques de structuration de ces alliances.

Dans ce cadre, en plus de s'insérer dans un objectif d'amélioration de la compréhension des ressources de pouvoir syndicales qui animent la capacité d'action des syndicats locaux, notre recherche ouvre la voie à l'établissement de comparaisons géographiques puisqu'elle s'arrime à d'autres études effectuées dans la même chaîne internationale de production au sein de la même entreprise par d'autres chercheurs-étudiants du CRIMT.

### **3.2.2. Type de recherche**

#### **3.2.2.1. Recherche interdisciplinaire, appliquée, descriptive, explicative et classificatrice**

D'abord, cette étude emprunte à plusieurs disciplines à la fois, s'inscrivant dans une démarche interdisciplinaire de recherche. Nous ne pouvons enrichir nos connaissances quant aux modèles d'implication syndicale dans la régulation du changement associé à la mondialisation sans prendre en compte les dynamiques sociales locales, les types d'internationalisation de l'entreprise ainsi que les contextes commercial et institutionnel.

C'est ce qui explique que cette recherche chevauche les sciences économiques, politiques, juridiques, de la gestion et la sociologie. L'emprunt de ces disciplines assurera un champ d'explication plus large du phénomène étudié.

Ensuite, ce mémoire s'inscrit parmi les recherches de type « appliqué » puisqu'il tente d'apporter des éclaircissements sur un problème dans une intention d'applications pratiques (Angers, 1992). Il ne vise donc pas à redéfinir le cadre théorique mais plutôt à en observer le dynamisme de façon réelle. À partir de la littérature qui identifie les ressources de pouvoir syndicales, il a été question d'évaluer leurs logiques de structuration dans un milieu de travail exposé aux pressions de la mondialisation. L'examen qualitatif de la capacité d'action du syndicat local à agir sur le changement en milieu de travail dans le but de présenter le degré de régulation paritaire dans l'introduction du changement aura permis de répondre à la principale question de cette recherche.

De plus, une recherche descriptive a été pertinente pour cerner, dans un premier temps, la nature des changements introduits et leur modalité d'implantation afin de les situer dans un contexte de restructuration d'usine pour ensuite procéder à l'examen des ressources de pouvoir syndicales et de la stratégie syndicale de participation au changement dans ce contexte. Ces descriptions sont étroitement liées au modèle d'analyse dont l'objectif est d'évaluer le degré de régulation paritaire du changement.

Enfin, ce mémoire comporte des éléments explicatifs et classificateurs puisque l'objet d'étude est bien documenté par la littérature scientifique. La construction du modèle d'analyse a été largement inspirée des recherches traitant du même objet d'étude (Bourque, 1999; Lapointe, 2001b; Lévesque et Murray, 2003). La connaissance de ses déterminants a permis de décrire et d'expliquer, à partir des ressources de pouvoir syndicales, son état et son évolution dans le temps. La classification, supportée par la littérature, mènent à établir nos résultats en ce qui concerne la stratégie syndicale de participation au changement, le modèle de gestion du changement de la direction et le modèle de régulation paritaire du changement.

### **3.2.2.2. Recherche longitudinale**

Les ambitions de cette recherche se limitent à la compréhension d'un phénomène qui évolue dans le temps. Le choix d'observer le degré de régulation paritaire du changement selon deux temps de mesure a rendu possible cette évaluation. L'évolution de la nature des changements introduits, de leur modalité d'implantation et de la dynamique sociale locale ont largement justifié l'identification des deux périodes spécifiques d'analyse, soit de 1990 à 2002 et de 2003 à 2006.

### **3.2.2.3. Unité, niveau d'analyse et population**

L'unité d'analyse de cette recherche est constitué d'un syndicat local procédant à la négociation paritaire du changement associée à la mondialisation. En ce qui a trait au niveau d'analyse, l'organisation est le niveau le plus approprié pour observer la dynamique sociale locale face au changement. C'est en effet à l'intérieur même de l'entreprise que s'observe la dynamique sociale locale des acteurs organisationnels, soit les acteurs patronal et syndical.

La population visée de cette recherche comprend les entreprises québécoises dont la main-d'œuvre est syndiquée et qui ont procédé à une restructuration de leur organisation du travail en raison de la mondialisation. S'ajustant aux pressions de la concurrence internationale et s'intégrant à l'organisation transfrontalière de la production, le secteur manufacturier a procédé à un réaménagement en matière d'organisation du travail au cours des dernières années. L'introduction des changements aura été une alternative nécessaire pour faire face à la compétitivité du marché.

Notre échantillon est non probabiliste et s'est effectué auprès d'un secteur d'activités d'une entreprise multinationale du secteur de la fabrication. Notre question de recherche a nécessité l'accès à un lieu de travail impliqué dans le phénomène de la mondialisation. Par l'entremise de notre directeur de recherche, le contact avec une entreprise du secteur manufacturier a été préalablement établi. L'établissement choisi répondait aux critères voulant que ce soit une organisation syndiquée procédant à un réaménagement de son organisation du travail associé au contexte de la mondialisation. Nous avons largement

bénéficié de la collaboration de la centrale syndicale et du syndicat local qui ont bonifié la cueillette d'informations de cette étude.

La stratégie générale de vérification est l'approche monographique qui, comme la définit Lapointe, s'est avérée être des plus pertinentes pour l'étude de la dynamique sociale locale en contexte de changement :

« En tant que démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relative à une société déterminée impliquant l'enquête de terrain et l'observation directe propice à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité [...] la monographie est une méthode des plus appropriées pour étudier le travail et les entreprises, particulièrement dans une situation de changement » (CRISES, 1993 : 1).

### **3.2.3. Collectes de données**

Afin de répondre à la question de recherche, les méthodes de collecte de données suivantes ont été mobilisées : entrevues semi-dirigées, observation directe et analyse de documents secondaires. Le recours à ces sources d'informations a permis de maximiser l'analyse des résultats recensés.

Un total de 28 entrevues semi-dirigées ont été conduites entre novembre 2005 et décembre 2006 afin de rendre compte de la dynamique sociale de l'usine, la nature des changements introduits, leur modalité d'implantation et l'évaluation du degré de la régulation paritaire du changement.

Ces entretiens se répartissent de la façon suivante : 20 entretiens ont été menés du côté syndical incluant les informations recueillies lors des différentes rencontres avec le « grand » syndicat et 8 entretiens ont permis de rencontrer le personnel de la direction locale incluant le directeur général, le directeur des ressources humaines et le chargé de projet responsable du changement. Tous les membres de l'exécutif syndical ont été rencontrés ainsi que toutes les personnes déléguées qui ont été le plus étroitement liées aux processus de changement. Le peu d'entretiens réalisés auprès du personnel de la direction s'explique par le contexte dans lequel évoluaient les parties au moment de cette étude. L'attente de l'octroi de contrats et la délocalisation d'une partie des emplois ont

freiné l'accès aux personnes les plus susceptibles de répondre à cette recherche. La confidentialité des démarches explique le nombre restreint d'entretiens menés auprès de l'acteur patronal.

Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont été réalisées soit dans le local syndical de l'entreprise, dans le local du comité exécutif syndical ou dans les bureaux respectifs du personnel de la direction. Ces rencontres débutaient par la présentation des objectifs de la recherche, notamment l'arrimage de cette étude à d'autres effectuées dans la même chaîne internationale de production au sein de la même entreprise par d'autres chercheur-étudiants du CRIMT. Par la remise d'un engagement de confidentialité aux interlocuteurs, nous garantissons l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. À partir du vécu et des fonctions de chaque personne, les questions abordées relevaient des thèmes suivants : la description des fonctions occupées dans l'entreprise ou le syndicat, les caractéristiques de son organisation, les changements ayant affectés son travail au cours des dernières années, les transformations vécues dans l'entreprise en ce qui concerne l'organisation de la production et du travail, les caractéristiques des relations du travail et l'évolution des ressources de pouvoir syndicales et de l'action syndicale.

Le principal instrument d'observation utilisé lors des entretiens était constitué d'une grille d'entrevue unique pour chacun des acteurs concernés. Afin de bonifier pleinement des interventions des interlocuteurs, nous avons privilégié une approche qui permet aux acteurs de dépasser le cadre formel de la stricte entrevue de sorte que « le chercheur se réserve la possibilité d'ajouter des questions en cours d'entrevue, de façon à obtenir une information plus approfondie sur certains points » (Contandriopoulos ; 1990 : 74).

Ce procédé a permis, dans un premier temps, de cerner les facteurs déclencheurs et les initiatives mises de l'avant dans les projets de réorganisation du travail pour évaluer, dans un deuxième temps, les types de changements qui concernent la flexibilité fonctionnelle et numérique, les initiatives patronales-syndicales de participation au changement et l'évolution du degré de régulation paritaire du changement.



Ensuite, l'observation directe a permis une meilleure compréhension des acteurs patronaux et syndicaux et de la nature des relations de travail du cas à l'étude. Les visites de l'usine ont rendu possible l'observation de l'organisation de la production et du travail et du fonctionnement d'un certain nombre de comités d'amélioration continue. Notre présence aux rencontres du bureau fédéral du syndicat, aux formations syndicales, à une rencontre de consultation du syndicat initiée par la direction et à une assemblée générale auront bonifié les informations recueillies lors des entretiens.

Un journal de bord a été utilisé comme support technique tout au long de notre cueillette de données afin d'optimiser les résultats de l'observation directe. Les réflexions et les commentaires notés ont contribué à diriger la suite de notre cueillette d'information.

La consultation de documents secondaires a également permis de dresser le portrait de l'usine étudiée. L'analyse des conventions collectives de 1978 à 2007, des ententes conclues lors de négociations, des états financiers de l'entreprise, des procédures de production ainsi que des programmes de réorganisation du travail ont ajouté à la lecture des revues de presse pour mieux situer l'évolution du cas à l'étude dans un contexte de restructuration d'usine. Il est à noter que l'utilisation de ces méthodes de collecte de données s'est appuyée sur la confiance des parties à l'égard de cette recherche sans quoi son aboutissement n'aurait pu être possible.

### **3.2.4. Plan d'analyse : l'analyse de contenu**

L'approche monographique adoptée dans ce mémoire privilégie l'analyse de contenu pour rendre ses résultats. Tel que le propose Angers, cette méthode « [...] est la technique tout indiquée pour analyser non seulement des productions actuelles mais aussi celles du passé » (1992 : 165).

Les étapes de l'analyse de contenu que nous proposons s'appliquent aux trois méthodes de collecte de données utilisées, soient les notes d'entrevue, les notes d'observation directe tenues à l'aide d'un journal de bord et l'étude des documents syndicaux et patronaux. Les étapes de la réalisation de notre analyse de contenu présentées dans cette section sont en partie celles proposées par Aktouf (1992).

#### **3.2.4.1. La lecture de document et la définition de catégories**

Au fur et à mesure qu'une série d'entrevues étaient complétés, il s'agissait de procéder à l'écriture, soit la transcription exacte et minutieuse des enregistrements pour faciliter l'analyse de contenu. Suite à ce travail d'écriture, une lecture critique des entrevues a permis de mettre en perspective l'ensemble des données recueillies pour procéder à son classement. Cette méthode rend possible l'acheminement des données au modèle d'analyse. En dépit du fait que le traitement des données ne portera pas l'empreinte de la même objectivité que celle des méthodes statistiques, la technique d'analyse utilisée a le mérite d'être conforme aux objectifs de travail et aux caractéristiques de cette recherche.

#### **3.2.4.2. La détermination de l'unité d'information et de l'unité de numérotation**

Qualifiée d'étape « entonnoir », la détermination de l'unité d'information consiste à identifier l'élément le plus petit pour permettre une classification et correspond aux indicateurs de notre modèle d'analyse. Elle repose principalement sur le découpage des documents pour identifier la fréquence et la pertinence des unités d'information - indicateurs - dans les entrevues et dans l'étude des documents. Puisque que notre cueillette de données s'inscrit dans un contexte de restructuration d'usine dans laquelle les changements se sont succédés, il s'agissait de mettre en lumière le contenu manifeste des documents par l'observation de la fréquence des thèmes les plus souvent abordés.

### **3.2.4.3. Description scientifique et interprétation des résultats**

Notre recherche s'appuie sur une triangulation de données en provenance de sources diverses. D'abord, nous avons eu accès à un bon nombre de représentants syndicaux et un certain nombre de personnes parmi le personnel administratif de la direction durant les entrevues et lors de discussions informelles. Nous avons également eu accès à un imposant matériel documentaire constitué de toutes les conventions collectives en vigueur dans l'usine, des ententes conclues lors de négociations, des états financiers de l'entreprise, des procédures de production, des programmes de réorganisation du travail et d'une revue de presse recensée depuis 2004. Enfin, certains renseignements proviennent de l'observation directe lors des visites d'usine et de notre participation aux rencontres des acteurs patronaux et syndicaux. Les diverses techniques méthodologiques mobilisées dans cette étude ont mis à notre disposition un ensemble complet d'information et ont permis de vérifier certaines données. Leur redondance est généralement garante de leur fiabilité (Hamel 1997 : 103).

L'interprétation des résultats se fonde sur la quantité d'informations recueillies, des différents moments de la cueillette d'information, de la diversité des acteurs rencontrés et de la redondance des propos. À partir du matériel empirique recensé, la première étape d'analyse devait permettre de tracer le portrait des changements introduits à l'organisation de la production et du travail et des modalités de gestion du changement des acteurs patronaux et syndicaux. C'est à partir de cette étape que deux temps de mesure se sont imposés en raison du nombre et de la nature des changements introduits.

À partir de ce découpage, nous avons détaillé chacune des périodes pour ensuite tracer une évolution globale de la période d'analyse. Ce travail étant réalisé avec une grande minutie, il a permis de distinguer la nature des changements introduits et leur modalité d'implantation pour chacune des périodes d'analyse. Ce sont donc ces différentes étapes du processus de l'analyse de contenu qui ont mené à une convergence des données recueillies et à établir les liens entre nos variables.

C'est également en appliquant ce critère de convergence des données recueillies et la triangulation des données de sources diverses, que nous sommes en mesure de valider ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Dans le cas où les hypothèses sont rejetées, le cumul des données est soit contradictoire et/ou insuffisant pour permettre d'évaluer la relation en cause. La présentation synoptique des données pour chacune des variables du modèle opératoire témoigne de l'application de notre méthode aux chapitres des résultats.

### **3.2.5. Validité de la recherche**

Afin d'assurer la crédibilité des conclusions de cette étude, il s'agira de soumettre la procédure de recherche aux validités interne et externe ainsi qu'à la fiabilité des instruments de mesure.

#### **3.2.5.1. Validité interne**

Pour y parvenir, nous avons procédé, dans un premier temps, à l'élaboration d'une grille d'entrevues unique s'inspirant largement d'outils préparés par le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) réalisés dans le cadre de recherches antérieures (Jean, 1999 ; Hennebert, 2003 et Trottier, 2004).

La validité interne de cette recherche est assurée par une triangulation des sources. Le fait de recevoir de l'information à partir de trois types de sources (entrevues semi-dirigées, observation directe et analyse de documents secondaires) a permis d'atteindre une vision diversifiée des faits pour procéder, au besoin, à une comparaison des informations recueillies des acteurs patronaux et syndicaux. Dans le cas où les sources recueillies comportaient des lacunes, nous avons validé auprès des personnes concernées pour éclaircir ces données. Le fait d'avoir accès à des écrits authentiques, tels que les conventions collectives, a permis d'appuyer cette recherche sur des éléments de validation.

Rappelons que le contexte institutionnel agit à titre de variable contrôlée dans le modèle opératoire. Bien qu'il soit susceptible d'influencer l'objet d'étude, le choix de le

maintenir de façon constante a pour but d'assurer que les changements observés dépendent bien du seul effet des variables indépendantes.

### **3.2.5.2. Validité externe**

La validité externe se caractérise comme étant « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude » (Gauthier, 2002 : 151). Ainsi, nos constats peuvent s'appliquer au-delà de notre cas, à condition de refaire l'exercice dans des milieux de travail semblables, soit des organisations québécoises syndiquées ayant procédé à une réorganisation du travail liée à la mondialisation. Tout en considérant les limites de l'étude de cas unique à l'effet que ses résultats sont difficilement généralisables, nous avons tout de même assuré la validité externe en misant sur la profondeur d'une seule étude de cas et en comparant nos résultats empiriques au développement théorique antérieur (Yin, 2003 : 37).

### **3.2.5.3. Fiabilité des instruments de mesure**

L'objectif de la fiabilité est de minimiser les erreurs et les biais de la recherche tout en s'assurant que les procédures entreprises permettront à d'autres chercheurs d'arriver aux mêmes conclusions (Yin ; 2003 : 37).

Rappelons que nos grilles d'observation s'inspirent largement des outils préparés par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) dans le cadre de recherches antérieures. La tenue du journal de bord a également su retenir les informations pertinentes à l'égard des observations directes sans compter qu'il a contenu l'ensemble des réflexions tirées des entretiens et de l'analyse de la documentation. Enfin, le nombre d'entretiens diversifiés et le déroulement de la cueillette de données sur une période de plus de 13 mois assurent la cohérence de cette source. Dans le même sens, l'utilisation d'une grille d'entrevues unique a permis la convergence des renseignements recueillis et, par le fait même, la fiabilité des conclusions de l'étude pour permettre de « [...] reproduire un résultat de façon constante dans le temps et dans l'espace » (Contandriopoulos, 1990 : 75).

## **CHAPITRE 4**

### **REGARD HISTORIQUE DE LA RÉGULATION PARITAIRE ET ANALYSE**

Ce chapitre a pour objectif de dresser un portrait de l'évolution historique de la régulation paritaire du changement. La période globale d'analyse des résultats s'étend de 1990 à 2006 puisqu'elle permet d'identifier les changements les plus significatifs de l'organisation de la production et du travail selon les formes de flexibilité à l'étude. La nature et le nombre de changements introduits, selon qu'ils réfèrent à l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique, ainsi que les modalités d'implantation de ces changements justifient le choix de présenter l'évolution de la régulation paritaire du changement à partir de périodes spécifiques qui ont été identifiées à cet effet : les périodes de 1990 à 2002 et de 2003 à 2006.

La période de 1990 à 2002 est définie par l'introduction de changements qui favorisent la flexibilité fonctionnelle et qui se caractérise par un mode de gestion unilatéral du changement. La seconde période, de 2003 à 2006, marque une accélération des changements introduits dans l'organisation de la production et du travail par un élargissement des formes de flexibilité recherchées et une évolution des modalités d'implantation du changement vers une implication syndicale au changement.

La première partie de ce chapitre présente une analyse des enjeux et des résultats pour tenter de cerner les éléments qui ont modifié le degré de la régulation paritaire du changement. L'examen des documents de travail relatifs à la transformation organisationnelle et nos entretiens constituent les principales bases des matériaux empiriques recueillis pour la compréhension de l'objet d'étude. La deuxième partie de ce chapitre porte sur une analyse spécifique de la régulation paritaire du changement selon la flexibilité fonctionnelle et numérique. Au moyen des cinq critères identifiés (les comités paritaires spécialisés, le degré de participation, les objets discutés, le moment d'implication et l'institutionnalisation des mécanismes), nous tenterons de présenter l'évolution de la régulation paritaire du changement entre 1990 et 2006.

#### 4.1. Mouvements évolutifs de la participation syndicale au changement

##### 4.1.1. Temps 1 : Mode de gestion unilatéral du changement (1990-2002)

La nature des changements identifiés au cours de cette période marque des tentatives d'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail. Dans l'atteinte des objectifs d'amélioration de la production et de la qualité commandés aux différentes usines du groupe, l'approche de la direction de l'usine de fabrication de voitures spécialisées s'apparente davantage à un mode de gestion unilatéral du changement. Cette période est marquée par l'existence de tensions autour de l'implication syndicale dans le processus du changement. Le tableau 4.1. fait état de la nature des changements et de ses modalités d'implantation qui caractérisent cette période.

**Tableau 4.1.**

**Tableau synthèse des modalités d'implantation  
des changements introduits entre 1990 et 2002**

Types de flexibilité	Dimensions	Nature des changements de 1990-2002	Modalités d'implantation des changements
FONCTIONNELLE	<i>Équipes / groupe de travail</i>	Absence d'équipe de travail	Ne s'applique pas
	<i>Changement dans les tâches</i>	Aucun changement substantiel sauf une demande de flexibilité dans l'accomplissement des tâches des monteurs	Aucune
	<i>Qualité</i>	Implantation des programmes de qualité suivants : Six Sigma, Produits à Valeur Ajoutée (PVA), et Kanban	Tentative d'implication syndicale; Introduction unilatérale
NUMÉRIQUE	<i>Sous-traitance</i>	Aucun changement observé dans le recours à la sous-traitance	Ne s'applique pas
	<i>Délocalisation des emplois</i>	1 <sup>ère</sup> expérience de délocalisation de pièces au Mexique	Décision unilatérale
	<i>Mises à pied</i>	Vague de mises à pied suivant la fin d'un contrat	Décision unilatérale

D'une part, cette période marque la recherche d'une plus grande flexibilité fonctionnelle par l'élargissement des tâches pour la séquence de promotion « montage ». On assiste à un décloisonnement du métier de monteur pour répondre aux besoins qu'engendre la production d'une commande américaine. Cette commande constitue le premier contrat qui comble le carnet de commandes au-delà d'une période de trois années à l'usine (E1 26.11.04).

Ce changement s'opère selon le mécanisme traditionnel de la négociation collective et est intégré par lettre d'entente. C'est donc au renouvellement du contrat de travail 1990-1993 que s'effectue la première modification apportée à la séquence de promotion de l'usine. Elle se traduit par un décloisonnement de trois catégories d'emploi (E6 : 31.11.05). En contrepartie, les travailleurs obtiennent le salaire le plus élevé de la catégorie (E1 : 26.11.04). Les groupes de travail autonomes sont, pour cette période, absents de l'organisation du travail. (E1 : 26.11.04).

D'autre part, l'interdépendance des usines pour effectuer la finition mène à une standardisation des procédés dans les usines appartenant à la même chaîne de production (E2 : 19.11.05). Il s'ensuivra une implantation successive de différents programmes d'amélioration de la production et de la qualité tels que Six Sigma, Produits à Valeur Ajoutée (PVA) et Kaisan sans implication syndicale (E1 : 26.11.04). Malgré les investissements, ces programmes ont certaines difficultés à s'inscrire dans le temps (E12 : 13.12.05).

À cette même période, le syndicat souhaite discuter d'organisation du travail et tente une première implication en la matière. Bien qu'une vision des changements soit proposée, les questions qui entourent l'organisation du travail demeurent exclusives à la direction et le syndicat se retire de la démarche (E1 : 26.11.04 ; E2 19.11.05).

Dans l'atteinte d'un élargissement de la flexibilité numérique, une première tentative de délocalisation des emplois, liée à la fabrication de la partie avant des véhicules, est effectuée au Mexique. Différents problèmes relatifs au délai de livraison et à la qualité des pièces produites rendent cette expérience désavantageuse dans une perspective de



réduction des coûts (E4 : 01.12.05). La délocalisation des emplois liée à la fabrication de ces pièces est effective lorsque le syndicat en est informé.

Au moment de cette étude, l'usine maintenait le recours à cette forme de flexibilité pour la réalisation de certaines commandes en cours de production (E9 13.12.05).

Aucun mécanisme n'est en vigueur pour permettre aux parties de réguler conjointement le recours à la sous-traitance. Des mises à pied importantes ont lieu au milieu de cette période suivant la fin d'un contrat.

La nature des changements énumérés précédemment indique une période où les résultats recherchés par la direction en matière d'organisation du travail s'effectuent avec peu d'échanges d'information entre les parties et sans participation syndicale au changement. Bien que les repères étudiés indiquent une tentative de propositions au changement liée à l'implantation de programmes de production et de qualité, le rôle du syndicat dans l'introduction des changements est davantage qualifié « d'observateur attentif qui étudie la situation avant de prendre position », tel qu'observé dans l'étude de Hennebert (2003).

Les changements introduits, tant pour l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle que numérique, se caractérisent donc par un degré de régulation paritaire du changement quasi-inexistant.

La prochaine section présente la deuxième période à l'étude, soit de 2003 à 2006.

#### **4.1.2. Temps 2 : Vers une première expérience de participation syndicale au changement (2003-2006)**

Cette période est caractérisée par de nombreux changements apportés à l'organisation du travail. Dans l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique, ces changements se présentent selon les deux catégories suivantes : les changements introduits en modifiant les règles de travail et ceux qu'ont créé conjointement la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence.

La modification des règles de travail permet d'étendre la flexibilité fonctionnelle dans l'organisation du travail par l'introduction d'équipes de travail, par le regroupement de classifications et l'introduction de deux comités d'amélioration continue. Un comité conjoint sur la sous-traitance est également institutionnalisé dans la convention collective.

La transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence contribuent également à l'étendue de la flexibilité fonctionnelle en favorisant la responsabilisation des employés de production. C'est davantage au niveau de la flexibilité numérique que l'introduction du changement marque l'organisation de la production et du travail par le recours à la délocalisation des emplois et à des mises à pied. La transformation organisationnelle est également l'occasion d'une première participation syndicale formelle au changement.

Le tableau 4.2. présente une synthèse des changements introduits et de leurs modalités d'implantation au cours de la deuxième période à l'étude. La prochaine section détaille le contenu des changements issus de la modification des règles de travail.

Tableau 4.2.

**Tableau synthèse des modalités d'implantation  
des changements introduits entre 2003 et 2006**

Types de flexibilité	Dimensions	Nature des changements de 2003-2006	Modalités d'implantation des changements
FONCTIONNELLE	<i>Équipes / groupe de travail</i>	Introduction des équipes de travail en cellule	Aucune; Introduction unilatérale
	<i>Changement dans les tâches</i>	Regroupement de classifications	Aucune; Introduit par le mécanisme traditionnel de la négociation collective
		Responsabilisation des employés de production	Implication syndicale encadrée avec appui conditionnel; Correspond à une première expérience de participation syndicale au changement; Retrait syndical de cette démarche
	<i>Qualité</i>	Introduction d'une clause sur un comité conjoint d'amélioration continue	Implication syndicale encadrée avec appui conditionnel; Introduit par le mécanisme traditionnel de la négociation collective
		Groupes d'amélioration continue direction/employés de production	Sans implication syndicale
NUMÉRIQUE	<i>Sous-traitance</i>	Introduction d'un comité conjoint sur la sous-traitance	Aucune; Ce comité n'est pas effectif
	<i>Délocalisation des emplois</i>	Transfert des pièces primaires à l'usine mexicaine	Aucune; Direction propose une participation à l'identification des pièces; Refus syndical de participer
	<i>Mises à pied</i>	Rationalisation des emplois de bureau et suppression de 200 postes administratifs	Implication syndicale encadrée avec appui conditionnel; Correspond à la première expérience de participation syndicale au changement; Retrait syndical de cette démarche
		Licenciements en fin de contrats	Implication syndicale encadrée avec appui conditionnel; Entente de travail partagé par le mécanisme de la négociation traditionnelle

#### **4.1.2.1. L'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique par la modification des règles de travail**

##### *A) Équipe/groupe de travail : Introduction des équipes de travail en cellule*

Sous l'appellation de « travail en cellule », l'introduction des équipes de travail débute en 2004. Deux types de cellules sont intégrés à l'organisation du travail : des cellules à la chaîne (aussi appelé main à main) qui sont des équipes de travail autonomes et des cellules par poste indépendant. Au moment de l'étude, 24 cellules sont implantées avec différents niveaux d'autonomie suivant les modalités d'un programme d'excellence (DL6 : 19.04.06).

Les propos d'un salarié intégré à la première cellule main à main résume ses caractéristiques :

« L'objectif de la cellule main à main est de prendre une pièce qui est sur place et elle ne sort pas de la cellule tant et aussi longtemps qu'elle n'est pas finie. Quand elle quitte la cellule, ça veut dire que normalement, elle est prête à être posée sur une voiture. Une fois terminée, la pièce part soit au magasin, soit directement sur la ligne ou pour l'usine américaine spécialisée dans la finition de véhicules » (E8 : 01.12.05).

Pour la partie syndicale, l'introduction de cette forme de flexibilité suscite des inquiétudes. D'abord, elle occasionne des appréhensions pour la prochaine négociation collective puisque les classifications d'emplois existantes limitent le développement de l'autonomie des cellules (E2 : 19.11.05). Les demandes patronales risquent d'impliquer davantage d'assouplissement de la séquence de promotion. Ensuite, cette flexibilité engendre de nouveaux défis syndicaux. La cohésion des membres est affectée par l'irrégularité du rythme de production des pairs intégrés aux cellules de travail ce qui engendre des conflits et parfois même de la délation (E9 : 13.12.05).

L'évolution du travail en cellule démontre que son implantation a d'abord été imposée unilatéralement par la direction à la suite de l'identification des secteurs à transformer (E8 : 01.12.05). Par la suite, une clause sur les équipes de travail a été introduite par le mécanisme traditionnel de la négociation collective lors du renouvellement du contrat de travail 2003-2007.

*B) Changements dans les tâches : Regroupement de classifications*

Le contexte du renouvellement de la convention collective 2003-2007 marque une coupure dans l'approche préconisée par la direction dans le déroulement de la négociation collective. Plutôt qu'une confrontation entre les parties, la dernière négociation s'apparente davantage à une négociation par résolution de problèmes. Quatre-vingt-dix (90) demandes patronales sont alors déposées lesquelles seront réduites, par la suite, au tiers de ce nombre. Pour la partie syndicale, cette négociation sera de loin la plus difficile en regard de la préservation des acquis syndicaux (E1 : 26.11.04).

Dans l'objectif de l'atteinte d'une meilleure compétitivité interne et externe, le renouvellement du contrat de travail s'effectue avec l'impératif de réduction des coûts fixes de 15% (E2 : 19.11.05). La réduction des mouvements de main-d'œuvre fait partie de cet objectif et engendre le regroupement de six catégories d'emploi. Modifiant de façon substantielle la séquence de promotion, ce changement a notamment pour effet d'élargir la catégorie d'ouvriers spécialisés à toutes les séquences de promotion pour une meilleure flexibilité dans la rotation et la disponibilité de la main-d'œuvre ainsi qu'une diminution du recours au mécanisme d'affichage des postes. Confronté au dilemme de perdre des emplois ou de voir l'usine fermer, le syndicat accepte cette nouvelle structure qui réduit le nombre total des salariés de l'usine de 300 emplois, passant de 1200 à 900 salariés syndiqués (E2 : 19.11.05).

*C) Qualité : Présence de deux comités d'amélioration continue*

Deux types de comités d'amélioration continue sont présents à l'usine étudiée : un comité conjoint et un comité direction-employés de production sans participation syndicale.

Le premier comité a été introduit lors du renouvellement de la dernière convention collective 2003-2007. C'est sous le couvert de ce comité que tous les changements apportés à l'organisation du travail sont discutés depuis son introduction au contrat de travail. Cette clause stipule que

« [...] dans un contexte de changement, les parties doivent s'assurer que les règles fixées dans la convention collective évoluent au même rythme que le marché. Dans ce contexte, les parties s'engagent à former un comité conjoint dont le rôle sera d'analyser et de recommander les actions nécessaires qui permettront d'améliorer les conditions et l'organisation du travail pour devancer l'évolution et les tendances du marché » (DOC3).

Bien que ce comité favorise l'échange d'informations concernant les orientations de la direction en matière d'organisation du travail, notamment la délocalisation des emplois, au moment de notre étude, le syndicat se considère à la remorque des décisions (E2 : 19.11.05). Ce dernier souhaite gagner davantage d'autonomie en étant en mesure d'identifier ses propres demandes face au projet de réorganisation de l'usine. Par l'entremise de ce comité, la participation syndicale au changement a été, jusque là, à l'encontre des mandats syndicaux, de sorte que le syndicat se retire de toutes démarches qui pourraient entraîner des mises à pied (E10 : 13.12.05).

Le second comité, en fonction depuis le début de l'année 2005, est un groupe de travail volontaire direction-employés de production sans implication syndicale pour l'amélioration d'une unité d'affaires. Axées sur la résolution de problèmes, ces rencontres hebdomadaires permettent à la direction d'atteindre des objectifs d'amélioration par les propositions des salariés de l'unité concernée (E4 : 01.12.05). Le partage des informations est au cœur de l'évolution de ce comité suivant l'adage : « on est tous dans le même bateau » (DL2 : 19.04.06). Le mandat des gestionnaires est de faire évoluer les relations de travail vers des comités de plus en plus participatifs. Les principaux sujets traités sont l'amélioration des délais d'ajustement des pièces non-conformes, l'élimination des valeurs non ajoutées du processus de production et la réduction des accidents de travail (DL1 : 19.04.06).

Ce comité est le premier constitué à l'usine et s'inscrit dans la démarche d'un changement organisationnel qui s'oriente vers la participation des employés de production afin de décloisonner la conception de la production (DL1 : 19.04.06).

*D) Sous-traitance : Introduction d'un comité conjoint*

Peu d'informations ont été recueillies pour permettre de dégager une approximation du pourcentage de la production de l'usine qui est transférée en sous-traitance. De nos entretiens, il ressort qu'une partie importante de l'aluminium semble être envoyée à des sous-traitants locaux qui effectuent la découpe au laser. Il importe de souligner que dans ce cas précis, la raison pour laquelle la direction locale privilégie le recours à la sous-traitance est la surproduction des machines propres à la découpe laser et non pas la réduction des coûts telle qu'observée dans les nouvelles pratiques des organisations dans la recherche de la flexibilité numérique. Ainsi, les coûts semblent plus élevés dans ce cas puisque la direction locale préfère avoir recours au temps supplémentaire plutôt que d'extérioriser ce type de travail sans toutefois renouveler la machinerie (E4 : 01.12.05).

Un comité conjoint sur la sous-traitance a été institutionnalisé dans la dernière convention collective. L'incertitude face à un carnet de commandes vide dès la fin de l'année 2007 ainsi qu'une croissance du recours à la sous-traitance font en sorte que le syndicat tente de protéger les emplois de l'usine par l'introduction de cette clause dans la convention collective. Lors de la dernière négociation, il en fait son cheval de bataille pour favoriser la signature de la convention auprès de ses membres (E11 : 13.12.05). La clause mentionne que

« [...] le rôle du comité est de recommander à l'employeur des solutions minimisant l'impact sur le niveau de l'emploi (empêcher les mises à pied ou rappeler au travail les personnes salariées capables d'accomplir le travail), après avoir discuté et analysé le projet pouvant résulter de la sous-traitance. De ce côté, l'employeur s'engage à ne pas donner à contrat ou à sous-contrat, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'usine, des travaux habituellement effectués par des personnes salariées faisant partie de l'unité de négociation sans avoir préalablement discuté et évalué les différentes recommandations soumises par le comité conjoint » (DOC3).

Toutefois, ce comité n'a jamais été mis sur pied (E4 : 01.12.05). La direction informe généralement le syndicat lorsque les décisions sont prises en ce qui a trait à ce volet de l'organisation du travail (E16 : 24.02.06) et ce, malgré la pression des représentants syndicaux afin de rendre le comité effectif (E10 : 13.12.05).

La modification des règles de travail démontre une période significative où l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique dans l'organisation du travail prend de l'amplitude. D'abord, cette période génère une organisation du travail marquée par l'introduction d'équipes de travail sans mécanisme formel qui, par la suite, est institutionnalisée dans la convention collective. Ensuite, la modification des règles de travail mène au décroisement de métiers qui engendre une réduction des mouvements de main-d'œuvre et réduit le nombre total d'employés de l'usine. Enfin, cette période est le résultat d'un mécanisme de participation entourant l'amélioration continue qui s'exerce selon deux mécanismes de diffusion : un premier, formel, qui se traduit par un comité conjoint patronal-syndical et un second, informel, qui consiste à une participation volontaire des salariés à l'amélioration d'une unité d'affaires.

La prochaine section examine plus particulièrement les changements qu'ont engendrés conjointement la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence.

#### **4.1.2.2. L'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique par la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence**

Avant d'aborder spécifiquement les formes de flexibilité issues du changement qu'ont généré la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence, il s'agit de situer le contexte dans lequel ces changements s'inscrivent dans l'historique de l'évolution de la régulation paritaire du changement au cours de la deuxième période à l'étude. Les formes de flexibilité introduites que sont la responsabilisation des employés de production, la délocalisation des emplois et les mises à pied, sont détaillés à la suite de cette section.

#### **Contexte de la transformation organisationnelle et du programme d'excellence**

La transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme d'excellence se sont opérées concurremment au début de l'année 2005. Ce n'est pas la première vague de changements qui a lieu à l'usine étudiée puisque la fin des années 1990 est marquée



par des changements technologiques et des changements d'équipements (DL1 : 19.04.06).

En 2003, l'équipe de direction redéfinit les énoncés de mission, de compétences, de valeurs et du rôle des superviseurs pour l'avenir de l'usine (DL4 : 19.04.06). Les nouvelles valeurs qui guident dorénavant son avenir sont : l'authenticité, l'intégrité, l'honnêteté, l'engagement, la détermination, le respect et le travail d'équipe (DOC 18).

La stratégie manufacturière de l'entreprise vise à augmenter l'efficacité des usines du réseau nord-est américain en concentrant sa production sur les voitures motorisées en acier inoxydable et en spécialisant l'usine mexicaine à la fabrication des sous-assemblages mineurs pour approvisionner les usines du réseau. De manière spécifique, l'usine étudiée concentre et développe ses compétences pour la fabrication des sous-ensembles majeurs et son outillage, la soudure par point pour les sous-ensembles majeurs ainsi que l'assemblage des caisses et des composantes majeures (DOC2). Un projet d'investissement technologique de 10 à 15 millions est en cours d'élaboration afin d'étendre la flexibilité de la ligne de production à différents types de commandes (DL3 : 19.04.06).

Il semble que le type de gestion, notamment la restructuration des méthodes de travail, soit attribuable en partie à la venue du nouveau directeur de l'usine en 2004. Son expertise en matière de gestion participative est évoquée à plusieurs reprises lors de nos entretiens (DL1 : 19.04.06 ; DL2 : 19.04.06 ; DL3 : 19.04.06).

Réaménageant la structure opérationnelle en unités d'affaires, la restructuration de l'usine entraîne une réorganisation complète des emplois de bureau en abolissant 28 des 52 catégories d'emploi existantes. Cette réorganisation aura pour conséquence la suppression de 200 postes (DL1 : 19.04.06). La diminution du nombre de cadres hiérarchiques est également une caractéristique de cette modernisation d'usine. Le ratio superviseur/salariés passe de 1/25 à 1/100 et entraîne un transfert des responsabilités de la ligne hiérarchique du haut vers le bas, soit des cadres administratifs vers les

professionnels et des professionnels vers les employés de production (DL5 : 19.04.06 ; E11 : 13.12.05).

Ce changement sera accompagné d'un programme d'évaluation des compétences développé, en 2004, par le siège social qui porte les agents d'approvisionnement au cœur de la rentabilité de ses usines. S'inspirant de l'approche japonaise, le programme Six Sigma tend notamment à réviser les pratiques de gestion des ressources humaines et la participation des salariés à l'amélioration des procédés de production (DL5 : 19.04.06).

Cette restructuration donne lieu à une première participation patronale-syndicale au changement. Au printemps 2005, trois équipes composées du personnel de la direction, des employés de production et de l'exécutif syndical participent à l'évaluation des processus opérationnels en vigueur et à l'élaboration des nouveaux modes de fonctionnement de l'usine. Leur mandat est clair : réduire les coûts de production de 1,5 million (E4 : 01.12.05). Par l'entremise d'une firme conseil qui anime les discussions, les équipes ont à évaluer 19 thèmes liés à l'organisation du travail afin de revoir chacune des étapes du processus de production pour en éliminer les valeurs non ajoutées (E8 : 01.12.05 ; DL1 : 19.04.06).

D'abord comme observateur, et au fil des rencontres, comme participant, le syndicat est conscient que la réorganisation de l'usine est effective avec ou sans sa participation (E8 : 01.12.05). L'implication du syndicat au sein de ces groupes de travail demeure toutefois conditionnelle : il accepte de participer aux discussions concernant l'organisation du travail dans le respect de la convention collective en vigueur. La réouverture de celle-ci nécessitera la procédure traditionnelle de négociation collective (E7 : 01.12.05). À l'étape de l'évaluation des nouvelles tâches du personnel de bureau, les groupes de travail sont mis à l'écart (E10 : 13.12.05).

À la suite de cette étape, la direction annonce des coupures visant les emplois de bureau (personnel non syndiqué) et le syndicat se retire de la démarche de participation. Par crainte de voir ces transformations applicables aux employés de production dans une

prochaine phase de ce processus de restructuration, une résolution est adoptée au conseil syndical voulant que le syndicat ne puisse pas participer à des décisions qui mènent à des mises à pied (E2 : 19.11.05 ; E8 : 01.12.05).

À la suite de cette première phase, les participants du personnel de la direction se voient attribuer le rôle d'agents de changement et sont responsables de la suite de la restructuration de l'usine, notamment l'implantation du nouveau programme d'excellence (E7 : 01.12.05). Ils intègrent alors l'équipe de changement organisationnel et relèvent de la direction des ressources humaines (DL1 : 19.04.06).

Ce programme d'excellence, appelé *Manufacturier de Classe Mondiale (MCM)*, se définit comme étant un programme d'assurance qualité qui s'échelonne selon quatre critères de performance. Il assure la participation des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le premier critère concerne la propreté des secteurs tandis que le deuxième mise sur la formation du personnel de la direction, appelé équipiers, à supporter techniquement la production, notamment en ce qui concerne les différents programmes de qualité en vigueur. Le troisième critère mise sur l'élargissement du travail en cellule par davantage de responsabilisation des équipiers. Finalement, le quatrième critère mène à des cellules de travail qui gèrent les ressources budgétaires, matérielles et humaines (embauche, affectation et évaluation), qui sont responsables de la santé et sécurité et qui prennent en charge les règles, la communication, la formation et l'amélioration de la cellule (DOC6).

Rappelons qu'au moment de cette étude, 24 cellules certifiées niveau 2 sont en fonction. Dans la perspective de concurrencer l'usine mexicaine, caractérisée par des cellules à des niveaux de performance plus avancés, l'usine étudiée prévoit qu'une première cellule de niveau 3 sera certifiée en septembre 2006 (DL6 : 19.04.06). Tel qu'observé dans les travaux de Lévesque et Murray (2003), le cas à l'étude illustre clairement les comparaisons coercitives entre les établissements d'une même organisation présentes dans la gestion de la production et du travail des entreprises modernisées.

*A) Changements dans les tâches : Responsabilisation des employés de production*

La polyvalence est également une caractéristique de la modernisation de cette usine. L'atteinte de la flexibilité fonctionnelle se traduit par un élargissement des tâches des employés de production. Ainsi, les employés de production doivent désormais être en mesure d'exécuter leurs fonctions sur trois postes de travail différents. Cela se traduit par le fait que 50% des employés d'un département se doivent d'opérer 25% des postes de travail (E12 : 13.12.05). De plus, la communication et l'interrelation entre les départements sont maintenant assurées par les employés de production, rôle qui était anciennement attribué aux gestionnaires (E10 : 13.12.05).

De nos entretiens, il ressort que l'assouplissement de l'organisation du travail a pour objectif de faciliter le transfert des responsabilités des professionnels aux employés de production, d'améliorer les relations entre les techniciens méthodes, les ingénieurs et les employés de production et de réviser les délais de réquisitions entre la production et la conception (E10 : 13.12.05).

L'implantation de cette nouvelle structure vise à faciliter la communication entre les employés de production et les différents cadres hiérarchiques. Toutefois, ce changement ne s'opère pas sans une certaine réticence des gestionnaires. Les propos d'un employé de production illustrent le changement de culture organisationnelle qui accompagne le changement de structure opérationnelle :

« Avant, il y avait certaines personnes qui refusaient de faire passer les idées que les employés de production amenaient. Ces personnes étaient tellement ancrées dans l'usine qu'ils ne voulaient pas changer leurs méthodes de travail, leurs façons de faire. Tandis que les personnes qui sont passées au travers la réorganisation connaissent pas mal moins les méthodes. C'est pratiquement nous autres qui leur montrent ce qu'on fait sur le plancher donc ils sont à l'écoute » (E10 : 13.12.05).

La participation des employés de production aux décisions de leur département, comme dans le cas des coupures de postes et du réaménagement des tâches entre les pairs de travail, génèrent certaines tensions dans l'usine (E5 : 01.12.05). S'appuyant sur la résolution syndicale adoptée par les membres voulant qu'aucune participation n'ait pour conséquence de procéder à des mises à pied, les relations de travail évoluent dans un

contexte ambigu où le rôle de chacun des acteurs en présence est en constante redéfinition.

*B) Délocalisation des emplois : Deuxième expérience au Mexique*

Lors du renouvellement de la convention collective, le syndicat n'est pas informé du projet qui consiste à délocaliser une partie des emplois liés à la fabrication des pièces primaires à l'usine mexicaine. Ce n'est qu'un an plus tard, soit en 2004, que la direction l'informe de ce projet, applicable seulement aux contrats à venir, soit à partir de 2008 (E5 : 01.12.05).

En 2005, la situation diffère : les pièces transférées affectent les contrats en cours. 43% des heures/voiture des pièces primaires fabriquées sont transférées à l'usine mexicaine, de sorte que le nombre d'emplois affecté est estimé à 85 pour l'année 2006 (E4 : 01.12.05 ; DOC1).

Les pièces concernées par la délocalisation des emplois sont celles des sous-ensembles mineurs. L'usine étudiée en produisait pour ses propres lignes et approvisionnait une autre usine appartenant à la même chaîne de production de la région nord-est américaine. Les pièces transférées à l'usine mexicaine sont dorénavant acheminées directement à l'usine américaine (DL1 : 19.04.06).

Suite à cette annonce, la direction invite à deux reprises le syndicat à devenir partenaire pour l'identification des pièces à transférer (E2 : 19.11.05). L'expérience d'une première participation ayant mené à des mises à pied conjuguée à la crainte de devoir entériner les décisions de la direction fait en sorte que le syndicat refuse de participer aux discussions (suivant la résolution syndicale) (E8 01.12.05). La direction tente de convaincre les représentants syndicaux de procéder à l'annulation de leur résolution mais ces derniers refusent (E13 : 13.12.05). Le syndicat privilégie plutôt des pistes de solutions pour pallier les mises à pied à venir et minimiser leur impact sur les travailleurs (E2 : 19.11.05). Depuis cette expérience, le syndicat joue plutôt un rôle d'observateur face aux changements dans l'usine (DL3 : 19.04.06).

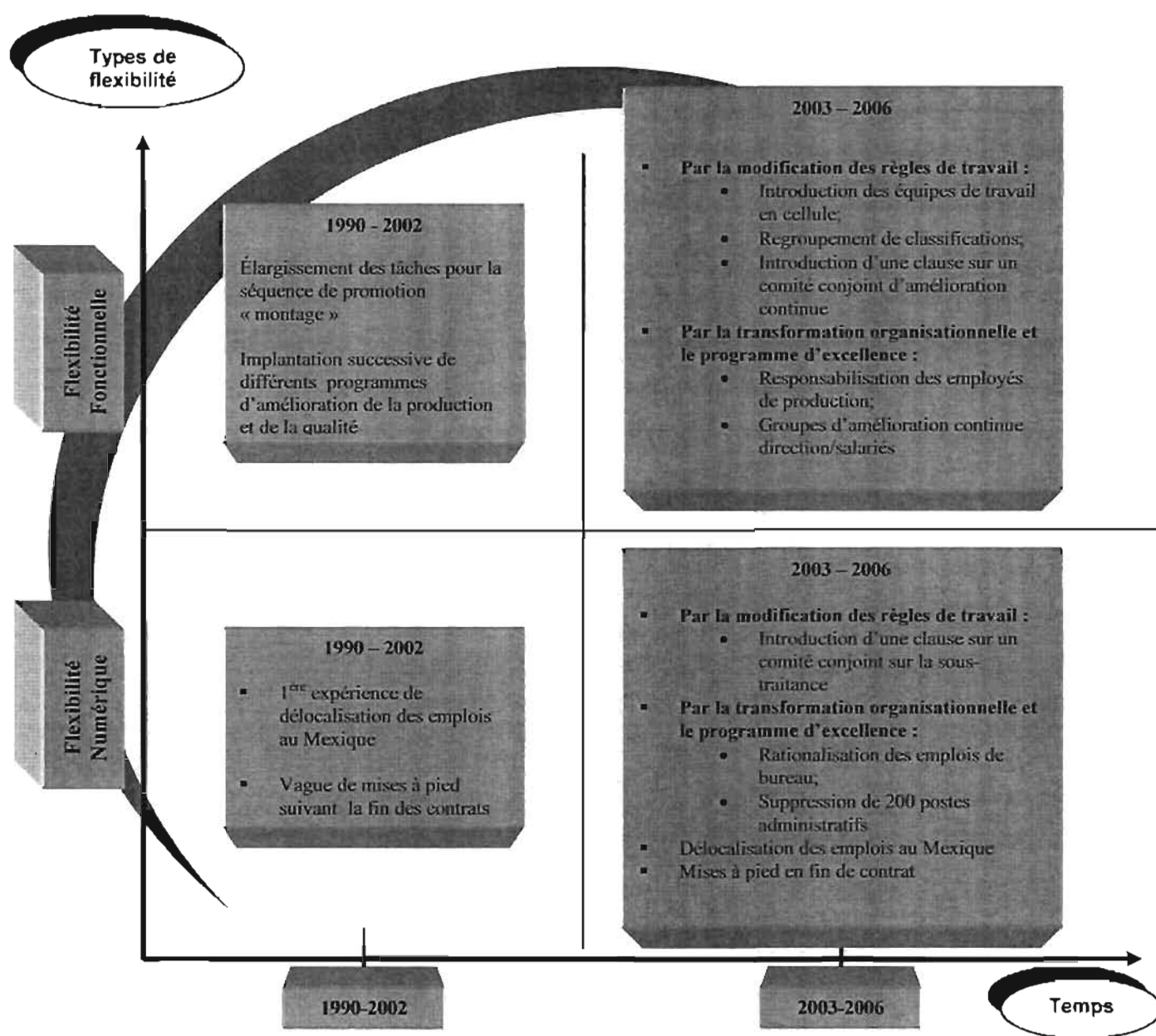
### *C) Mises à pied*

Le début de la première période de notre étude marque une entente de travail partagé hors convention signée par les parties afin de réduire le nombre de mises à pied engendré par une diminution de la cadence de production. Une mauvaise planification de la production est la cause de ce surplus de sorte que l'usine de finition du réseau ne pouvait suivre la cadence de l'usine étudiée (E1 : 26.11.04).

Pour ce qui est de la période 2003-2006, rappelons que la transformation organisationnelle effectuée en 2005 entraîne 200 mises à pied chez les emplois de bureau (E5 : 01.12.05). En ce qui a trait aux employés de production, la fin des contrats en cours et le démarrage de la prochaine commande occasionneront une baisse importante de la production. La direction prévoit une période creuse d'une durée de deux ans, de sorte que le nombre total d'employés de production est estimé à 350 sur une possibilité de 900 pour l'automne 2006 (DL5 : 19.04.06).

À la page suivante, une représentation graphique dresse l'évolution des changements introduits selon les formes de flexibilité à l'étude de 1990 à 2002 et de 2003 à 2006.

**Graphique 4.1.**  
**Évolution des changements introduits selon la flexibilité**  
**fonctionnelle et numérique de 1990-2002 et 2003-2006**



### **Évaluation globale de la flexibilité fonctionnelle et numérique de 1990 à 2006**

La représentation graphique des changements introduits au cours de la période globale d'étude démontre un développement important des formes de flexibilité recherchées de 2003 à 2006, tant par la nature des changements introduits que par leur modalité d'implantation. Cette période est également significative en terme d'évolution de la dynamique sociale locale puisqu'elle marque la première expérience de participation patronale-syndicale au changement.

Au cours de cette période, le plus grand nombre de changements introduits s'est inscrit dans le cadre de la modification des règles de travail, de la transformation organisationnelle et de l'implantation d'un programme d'excellence. Ils semblent avoir contribué à l'étendue de la flexibilité fonctionnelle et numérique au cours de la deuxième période identifiée dans cette étude.

Les changements introduits pour atteindre les formes de flexibilité recherchées indiquent un lieu de travail en mutation. La flexibilité fonctionnelle génère une organisation de la production et du travail marquée par l'introduction d'équipes de travail en cellule, par le décloisonnement de catégories d'emploi, par une responsabilisation accrue des employés de production et par l'introduction de groupes d'amélioration continue. L'assouplissement de l'organisation de la production et du travail obtenue au moyen de la flexibilité fonctionnelle s'accompagne également d'un accroissement de la flexibilité numérique par la rationalisation des emplois et la suppression de 200 postes à l'intérieur des unités administratives de l'usine, par la délocalisation d'une partie des emplois et par des mises à pied.

L'évolution de la dynamique sociale des parties mène à une première expérience de participation patronale-syndicale au changement. Il s'agit d'une première participation syndicale formelle. Cette expérience conduit toutefois à un retrait de la démarche et à l'adoption d'une résolution syndicale qui a pour objet de protéger les emplois. Depuis la délocalisation des emplois, dernier changement majeur apporté à l'organisation de la



production et du travail, l'action syndicale se veut davantage passive dans le processus d'introduction du changement.

La section suivante énonce les principaux constats qui émergent des observations au cours de la deuxième période à l'étude concernant la nature des changements introduits et de ses modalités d'implantation.

#### **4.1.3. Principaux constats du processus de la régulation paritaire du changement**

Quatre principaux constats ressortent du processus de la régulation paritaire du changement : le contexte dans lequel l'accélération des changements s'est produite, certaines lacunes relatives aux structures formelles institutionnalisées, la décentralisation des changements introduits vers d'autres mécanismes de diffusion et enfin, un contexte propice à l'évolution de la participation syndicale au changement.

D'abord, le premier constat qui se dégage de nos entretiens est que l'introduction des changements s'est sensiblement accélérée avec la venue d'un nouveau directeur général d'usine en 2004, davantage axé sur la transparence des objectifs de l'usine que les directeurs précédents, et ce, malgré le fait que des changements se soient opérés avant son arrivée (E12 : 13.12.05 ; DL4 : 19.04.06). Du point de vue des représentants syndicaux, un changement d'attitude de la direction à l'égard du partenariat est également observé. La direction annonce clairement qu'elle souhaite mettre une équipe paritaire en marche, se démarquant de l'administration directive qui caractérise les relations de travail de la première période étudiée (E1 : 26.11.04).

Le deuxième constat concerne la structure formelle institutionnalisée mais dont les mécanismes se doivent d'être développés. Ainsi, deux comités conjoints sont présents dans la convention collective en vigueur. Le premier concerne l'amélioration continue et le second, la sous-traitance.

En ce qui a trait au comité d'amélioration continue, dans la mesure où l'une ou l'autre des parties décide de se retirer des rencontres, aucun mécanisme ne peut les dissuader. Ainsi, puisque aucune règle ne fixe la fréquence et le moment des rencontres, elles se

tiennent, dans la majorité des cas, selon la volonté et les priorités à l'agenda de la direction. Jusqu'en 2004, la fréquence des rencontres est établie sur une base irrégulière.

Dans le contexte d'incertitude et d'instabilité des relations de travail entourant la délocalisation des emplois, c'est sous la recommandation du siège social que la fréquence des rencontres s'est instaurée de façon régulière (E10 : 13.12.05).

Depuis sa première expérience de participation au changement, la partie syndicale entretient une certaine méfiance à l'égard de son implication au changement. L'adoption de la résolution syndicale et le refus, par la suite, de participer aux discussions entourant la délocalisation des emplois en témoignent. Toutefois, ce repli n'a limité que son engouement à l'égard de la participation puisque dans les faits, le syndicat demeure partie prenante du comité conjoint d'amélioration continue.

Le comité conjoint sur la sous-traitance n'est, quant à lui, tout simplement pas en vigueur. Bien qu'introduit dans la convention collective, il n'a jamais été formé. Malgré sa volonté, aucun mécanisme ne permet au syndicat de persuader la direction de le rendre effectif.

Les changements apportés à l'organisation de la production et du travail continuent de s'opérer et le programme d'excellence y contribue en favorisant la communication et la participation des salariés au changement (DL5 : 19.04.06).

À la suite du retrait syndical durant les phases du processus de restructuration, l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle se fait par l'entremise de groupes d'amélioration continue direction-salariés instaurés dans les différentes unités d'affaires. Bien que ces groupes en soient à divers stades de participation des salariés, l'attitude moins directive des gestionnaires semble favoriser leur expansion. La difficulté du syndicat à exercer son rôle dans ce contexte le met à l'écart du changement et a pour effet de décentraliser l'introduction des changements vers d'autres mécanismes de diffusion. Il s'agit ici d'un troisième constat.

La convention collective en vigueur ne freine pas les tentatives des gestionnaires visant à flexibiliser l'organisation du travail actuel. La révision du rôle du préparateur afin de l'élargir à celui de la catégorie monteur (E10 : 13.12.05) et les tentatives d'introduction d'un balancement naturel afin de permettre plus de mobilité des salariés à différents postes (E14 : 13.12.05) des exemples qui, au moment de notre étude, constitueraient des changements qui se poursuivent sans implication syndicale.

L'instabilité que cause la fin des contrats est un facteur qui alimente les appréhensions de la partie syndicale face aux décisions de la direction concernant l'avenir de l'usine. La crainte de sa fermeture est soulevée dans plusieurs de nos entretiens (E2 : 19.11.05 ; E6 : 01.12.05 ; E15 : 13.12.05). L'enjeu de l'obtention d'un important contrat semble rapprocher les parties et mène à une deuxième concertation patronale-syndicale au printemps 2006.

S'inspirant de la démarche entreprise par l'une des usines du réseau nord-est américain, la direction locale invite les employés à se mobiliser. Divers comités sont alors formés (comité de relations avec les médias et comité de relations avec les gouvernements) afin de faire valoir auprès de la population, l'importance de ce contrat pour l'avenir de l'usine. Des pétitions sont acheminées aux ministres des paliers provinciaux et fédéraux dans le but de promouvoir les retombées économiques pour la province, notamment les emplois directs générés à l'usine ainsi qu'auprès des fournisseurs locaux. Selon un cadre impliqué dans cette concertation : « C'est une première de voir se rallier l'entité syndicale à la direction locale pour une cause commune » (DL1 : 19.04.06).

Cette concertation mène à énoncer un dernier constat. Le contexte dans lequel les parties se sont concertées pour l'obtention d'une commande porte à croire qu'il pourrait faire évoluer les relations patronale-syndicale vers davantage de participation syndicale dans l'introduction du changement. La nomination d'un nouveau conseiller syndical semble être anticipée par les parties comme étant un élément favorable aux démarches menant au partenariat (E13 13.12.05 ; DL4 19.04.06). Du point de vue des gestionnaires locaux, le syndicat est perçu comme étant en mutation (DL1 : 19.04.06). Les derniers

événements ainsi que nos entretiens laissent entrevoir la possibilité d'une expansion de la participation patronale-syndicale au cours des prochaines années.

#### **4.2. Analyse de la régulation paritaire du changement**

La partie de ce chapitre présente l'évolution de la régulation paritaire du changement en reprenant les critères retenus dans le modèle opératoire. Le tableau 4.6. présente les observations pour les deux périodes étudiées, soit 1990-2002 et 2003-2006. Bien qu'il soit difficile d'établir chronologiquement cette évolution, notamment pour la première période d'analyse en raison d'un nombre limité de repères historiques, nous tenterons d'y dresser les principales lignes entre les périodes 1990-2002 et 2003-2006.

Cette analyse se fera à partir des cinq critères du modèle opératoire : les comités paritaires spécialisés, le degré d'influence des participants, les objets discutés, le moment d'implication et l'institutionnalisation des mécanismes.

La présence de comités paritaires spécialisés avec entente, un degré d'influence du syndicat élevé sur la pyramide de Heller et al. (1988), des objets discutés élargis, un haut degré d'implication du syndicat lors des étapes de prises de décisions et la présence de mécanismes institutionnalisés permettent de qualifier le degré de la régulation paritaire du changement comme étant élevé. À l'inverse, l'absence de comités paritaires spécialisés, l'absence ou un faible degré d'influence du syndicat, des objets discutés limités, l'absence ou un faible degré d'implication du syndicat aux prises de décisions et l'absence de mécanisme institutionnalisé indiquent un degré de régulation paritaire du changement inexistant ou faible.

Une dernière section permettra d'établir un lien avec les principales configurations observées dans la littérature.

#### 4.2.1. Comités paritaires spécialisés

Les comités paritaires spécialisés sont absents de l'usine à l'étude et ce, tant dans la première que dans la seconde période étudiée. Bien que le comité conjoint de sous-traitance puisse être considéré comme un comité paritaire spécialisé avec un mécanisme formel institutionnalisé, le fait qu'il n'ait jamais été formé l'exclut de cette analyse.

Seul un comité spécialisé d'amélioration sans implication syndicale est existant dans la seconde période à l'étude. Les parties en présence sont le personnel de la direction et les employés de production.

Le comité conjoint d'amélioration continue ne sera pas traité, tel qu'énoncé dans la convention collective, comme un comité paritaire spécialisé puisque dans les faits, les sujets qui y sont traités demeurent très larges. Il peut y être question tant de sujets relatifs aux relations de travail qu'à l'organisation de la production et du travail tels que la fermeture de l'usine par surplus de production, la délocalisation des emplois, les fluctuations de la cadence de production, l'absentéisme, le temps supplémentaire et les orientations de la direction pour l'avenir de l'usine.

#### 4.2.2. Degré d'influence des participants

Tableau 4.3.

Évolution du degré d'influence du syndicat de 1990-2002 et 2003-2006

Degré d'influence du syndicat/ Indicateurs	1990-2002	2003-2006
Aucun échange d'information	x	
Transfert d'information		x
Possibilité de donner son avis		x
Avis pris en compte		
Implication commune		
Évaluation globale du degré d'influence du syndicat	Du niveau le plus bas, le degré d'influence du syndicat évolue vers un transfert d'information et par moment, jusqu'à la possibilité de donner son avis	

Le degré d'influence de l'acteur syndical semble difficile à définir dans les années 1990-2002 puisqu'à cette période, aucune structure de partenariat patronal-syndical n'est mise en place. Il n'y a donc pas de dialogue sur une base régulière. D'autre part, la direction consulte rarement le syndicat et ce dernier est souvent placé devant le fait accompli.

Le refus de la direction de discuter d'organisation du travail avec le syndicat, alors que plusieurs programmes de production et de qualité sont implantés à l'usine, fait en sorte que la position de l'acteur patronal envers le syndicat s'apparente au profil d'exclusion syndicale défini dans l'étude de Lévesque (2003). Il s'agit d'un mode de gestion unilatéral qui confine le syndicat à un rôle effacé dans l'introduction du changement.

Tel qu'illustré au tableau 4.3., nous constatons que le degré d'influence du syndicat, au cours de la seconde période, emprunte une nouvelle avenue. Bien qu'émergeant, le transfert d'information est facilité par l'ouverture de la direction à cet égard malgré des exemples qui démontrent que le syndicat est, à plusieurs reprises, placé devant le fait accompli. Sous le couvert du comité conjoint d'amélioration continue, la partie syndicale se voit transmettre davantage d'informations. C'est également par l'entremise de ce comité que le syndicat est invité à participer aux groupes de travail concernant la transformation organisationnelle de l'usine et qu'il a la possibilité de donner son avis. Rappelons que ces groupes marquent une première expérience de participation patronale-syndicale au changement.

L'année 2004 permet de constater une certaine évolution de la position de l'acteur patronal envers le syndicat. D'une exclusion syndicale quasi-totale au cours de la période 1990-2002, la direction adopte une attitude plus ouverte durant la période 2003-2006.

De manière synoptique, l'analyse des événements récents en matière de participation syndicale au changement permet de situer l'évolution de la participation syndicale sur la pyramide de Heller et al. (1988). D'un niveau le plus bas, alors qu'il n'y avait aucun échange d'information au cours de la première période, le degré d'influence du syndicat

évolue à un niveau mitoyen d'un transfert d'information et par moment, jusqu'à la possibilité de donner son avis au cours de la seconde période.

Il importe toutefois de souligner que malgré cette évolution, certaines décisions demeurent exclusives à la direction de sorte que le degré de participation syndicale reste précaire et fragile.

#### **4.2.3. Objets discutés**

La première période offre peu d'informations permettant de cerner les objets discutés. Seul le refus patronal de discuter de l'implantation des programmes de production et de qualité avec le syndicat suggère qu'aucun objet lié à l'introduction du changement pour l'atteinte d'une forme de flexibilité ne soit échangé.

Soulignons que le syndicat n'a pas été impliqué sur les questions touchant la gestion stratégique de l'entreprise au cours de la seconde période étudiée. En 2003, seule l'équipe de direction a redéfini les énoncés de mission, de compétences, de valeurs et du rôle des superviseurs de l'usine. De plus, les standards et les pratiques normalisées, les commandes, la cadence de production, la sélection des gestionnaires ou de tout autre employé, les budgets et les objectifs, les choix d'investissement et les grandes orientations de l'entreprise demeurent des prérogatives patronales.

La première expérience patronale-syndicale, lors de la transformation organisationnelle en 2005, aura été une première occasion d'aborder des décisions tactiques de l'entreprise par la redéfinition de l'organisation du travail des emplois de bureau. De plus, le comité conjoint d'amélioration continue permet au syndicat d'aborder les questions de type opérationnel, généralement liées à la gestion quotidienne des relations de travail, de l'organisation du travail et de la santé et sécurité du travail.

Avec cette première expérience de participation patronale-syndicale et l'introduction d'une clause visant la mise sur pied d'un comité conjoint d'amélioration continue, l'étendue des objets discutés connaît une légère progression, bien que le syndicat fasse

figure d'observateur passif, particulièrement depuis l'adoption, en 2005, d'une résolution qui limite sa participation au changement dans le but de protéger les emplois.

Au cours de la période de 2003-2006, l'élargissement des objets discutés concerne essentiellement les décisions opérationnelles et tactiques tandis que la prise de décision au niveau stratégique est absente des objets discutés.

#### 4.2.4. Moment d'implication

**Tableau 4.4.**  
**Évolution du moment d'implication syndicale au cours de 2003-2006**

<b>Moment d'implication/ Indicateurs</b>	<b>Participation syndicale à la transformation organisationnelle</b>	<b>Participation syndicale au comité d'amélioration continue</b>
Diagnostic du problème	- Évaluation des processus opérationnels en vigueur	- Limitée au diagnostic du problème
Recherche de solutions	- Élaboration des nouveaux modes de fonctionnement de l'usine	- Unilatérale
Évaluation	- Mise à l'écart au moment de l'évaluation des tâches du personnel administratif	- Unilatérale
Implantation	- Implantation unilatérale de la nouvelle structure organisationnelle	- Unilatérale
<i>Évaluation globale du moment d'implication</i>	Première participation du syndicat à une étape supplémentaire de la prise de décision, soit la recherche de solutions	

Les deux périodes étudiées sont marquées par une faible implication syndicale au changement. Toutefois, la première expérience patronale-syndicale a permis d'évoluer vers une forme d'implication jamais vécue auparavant par le syndicat. Par l'entremise des groupes de travail entourant la transformation organisationnelle de l'usine, le moment d'implication du syndicat, illustré au tableau 4.4., couvre deux niveaux.



D'abord, le diagnostic du problème puisqu'il participe à l'évaluation des processus opérationnels en vigueur et ensuite, la recherche de solutions en élaborant les nouveaux modes de fonctionnement de l'usine. Toutefois, au moment de l'évaluation des nouvelles tâches du personnel de bureau, le syndicat est mis à l'écart et l'implantation de la nouvelle structure s'effectue unilatéralement.

En ce qui a trait aux décisions entourant le comité conjoint d'amélioration continue, le moment d'implication syndical se limite le plus souvent au diagnostic du problème. Les solutions appliquées proviennent exclusivement de la direction.

En reprenant les étapes présentées par Lapointe (2001a), le rôle du syndicat a connu une progression en ce qui concerne le moment de son implication au changement et ce, malgré le fait que la première expérience de participation demeure un événement plutôt isolé jusqu'à ce jour dans l'historique des relations de travail de l'usine. Cette première implication au changement aura été l'occasion pour ce syndicat de participer à une étape supplémentaire de la prise de décision, de sorte qu'il s'initie à la participation au changement.

#### 4.2.5. Institutionnalisation des mécanismes

**Tableau 4.5.**

**Évaluation des mécanismes institutionnalisés pour la période 2003-2006**

<b>Institutionnalisation des mécanismes</b>	<b>Comité conjoint d'amélioration continue</b>	<b>Comité conjoint sur la sous-traitance</b>	<b>Nature des griefs : Litige sur l'interprétation de l'attribution du temps supplémentaire</b>
Durée	Permanent	Permanent	Temporaire
Statut des mécanismes	Formel; Dispositif inscrit dans la convention collective	Formel; Dispositif inscrit dans la convention collective	Informel; Point de friction lié au changement de la séquence de promotion; Règlements entre les parties en-dehors des tribunaux d'arbitrage
Règles de fonctionnement des comités	Aucune; Dispositif non-contraignant; Rencontres sur une base régulière; Sujets traités : prérogative de la direction	Aucune ; Dispositif non-contraignant	
<i>Évaluation globale des mécanismes institutionnalisés</i>	Contribue au renforcement de la régulation paritaire du changement	Pas en vigueur; Tentatives syndicales de le rendre effectif	Mécanisme informel nouvellement en vigueur; Ne peut établir de la relation entre ce mécanisme et la régulation paritaire du changement

Tel que l'illustre le tableau 4.5., deux comités sont institutionnalisés dans la convention collective. L'ajout des comités conjoints d'amélioration continue et sur la sous-traitance sont des nouvelles clauses introduites par les parties lors du renouvellement de la convention collective 2003-2007. Ces deux comités constituent donc des mécanismes permanents et formels pour la période conventionnée.

Dans le cas du comité conjoint d'amélioration continue, la structure formelle institutionnalisée, bien que fragile, contribue à l'évolution de la régulation paritaire du changement. Toutefois, l'absence de règles de fonctionnement pourrait nuire à sa durabilité et à son degré puisque aucun mécanisme ne peut convaincre les parties de

maintenir la tenue des rencontres. C'est d'ailleurs le cas du comité conjoint sur la sous-traitance qui, malgré l'institutionnalisation de ce mécanisme, n'a jamais été formé et ce, malgré les tentatives de la partie syndicale de le rendre effectif.

Il importe toutefois de préciser que ces mécanismes demeurent fragiles puisque leur institutionnalisation n'est effective que depuis l'année 2003. Dans le cas du comité conjoint d'amélioration continue, une progression est observée. Le contexte des relations de travail a favorisé la tenue régulière des rencontres et ce, malgré le fait que les sujets traités demeurent la prérogative de la direction. L'expérience de chacune des parties, avec ce mécanisme, pourrait alors donner naissance à une formalisation des règles de fonctionnement.

Les griefs liés à l'interprétation de l'attribution du temps supplémentaire causée par la nouvelle séquence de promotion instaurée lors du renouvellement de la convention collective 2003-2007 constituent la majorité des griefs et peut être considérés comme un point de friction dans les relations de travail au moment de cette étude (E3 : 01.12.05). Au début de l'année 2006, plusieurs de ces griefs étaient en cours de règlement par un mécanisme informel entre les parties sans recours aux tribunaux d'arbitrage. De par la précarité de ce mécanisme nouvellement institutionnalisé, il est difficile d'établir un lien entre celui-ci et l'évolution de la régulation paritaire du changement.

#### **4.3. Analyse de la régulation paritaire du changement : Discussion**

D'abord, rappelons que la première partie de ce chapitre a permis de dresser un portrait de l'évolution de la régulation paritaire du changement entre 1990 et 2006. En présentant les différentes étapes du processus, il appert que les parties tentent de modifier la nature des relations de travail à l'usine dont l'évolution est présentée au tableau 4.6.

Ensuite, le cadre d'analyse inspiré des études de Lapointe (2001a) et Jean (1999) a rendu possible la définition d'une situation de régulation paritaire du changement par l'application de cinq critères afin de mieux saisir la nature de l'objet d'étude. Même s'il demeure difficile d'établir des repères historiques précis en ce qui a trait aux différentes

étapes du processus de régulation paritaire du changement, le cumul des informations recueillies permet d'identifier deux périodes où le degré de régulation paritaire du changement a connu une progression, soit 1990-2002 et 2003-2006.

Les éléments illustrés au tableau 4.6. indiquent que l'évolution de la régulation paritaire du changement a connu un certain renforcement entre 1990 et 2006. Au cours de la deuxième période, bien qu'aucun comité paritaire spécialisé ne soit en place, le degré d'influence du syndicat a connu une progression sur la pyramide de Heller et al. (1988). L'étendue de cette influence porte davantage sur les questions opérationnelles puisque le syndicat demeure exclu de toutes les questions se rapportant aux aspects tactiques et stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il y ait présence d'un mécanisme institutionnel dans la convention collective, la structure de régulation ne favorise pas toujours des échanges entre les parties. Ainsi, le comité conjoint sur la sous-traitance n'a jamais été formé, malgré le fait que ce mécanisme soit présent dans la convention collective. Cette observation mène à souligner la fragilité de ces comités.

**Tableau 4.6.**  
**Évolution de la régulation paritaire du changement**

<b>Critères/Période</b>	<b>1990-2002</b>	<b>2003-2006</b>	<b>Nature du mouvement</b>
Comités paritaires spécialisés	Aucun	Présents sans implication syndicale	Diffusion du changement par une participation décentralisée vers les salariés et les gestionnaires
Degré d'influence des participants	Absence d'information; Régulation unilatérale du changement	Transfert d'information; Unilatéral consultatif	Renforcement; Ne s'applique pas à tous les niveaux de la pyramide de Heller (1988)
Objets discutés	Aucun	Tactique Opérationnel	Élargissement
Moment de l'implication	Implication syndicale nulle; Sans objet	Implication syndicale étendue au diagnostic du problème et à la recherche de solutions	Plus diffusé dans la gestion quotidienne du travail et de la convention collective
Institutionnalisation des mécanismes	Aucun mécanisme	Comité conjoint d'amélioration continue	Mécanisme formel; Institutionnalisé par le biais de la convention collective
		Comité conjoint sur la sous-traitance	Mécanisme formel; Institutionnalisé par le biais de la convention collective; Pas en vigueur
<i>Évaluation globale du degré de la régulation paritaire du changement</i>	Quasi-inexistant	Encadré	Renforcement de la régulation paritaire du changement

Aucune entente n'a été conclue entre les parties quant au fonctionnement de ces comités, de sorte qu'ils peuvent être dissous à n'importe quel moment ou, dans le cas précis du comité de sous-traitance, ne jamais être formé.

Qualifié comme étant encadré, le degré de régulation paritaire du changement est renforcé à travers les différentes expériences de participation et ce, malgré un certain repli syndical observé. Bien que l'introduction des changements demeure la prérogative de l'employeur, la dynamique sociale locale évolue vers davantage d'ouverture de la direction à l'implication syndicale au changement et un plus grand engagement du syndicat dans le processus menant au changement.

L'instauration de cette logique participative demeure toutefois fragile et précaire. Le repli syndical, suite à la phase d'implantation de la nouvelle structure, ainsi que son rôle de simple observateur depuis la délocalisation des emplois, font en sorte que cette logique se poursuit sans implication syndicale. Nos entretiens confirment que les changements s'opèrent au sein de groupes d'amélioration continue caractérisés par une implication des salariés au changement et une exclusion syndicale. L'introduction des changements semble être véhiculée suivant d'autres mécanismes de diffusion. La logique participative connaît donc une évolution et la venue d'un nouveau conseiller syndical pourrait favoriser l'implication syndicale au processus de changement.

À la lumière des informations recueillies, le modèle d'implication syndicale a connu une évolution au cours des périodes à l'étude. La première période marque une stratégie syndicale de participation au changement qualifiée comme étant « neutre » (Hennebert, 2003) et ce, malgré une tentative de propositions syndicales au changement liée à l'implantation des programmes de production et de qualité. L'action syndicale se rapporte davantage aux gains relatifs aux conditions de travail alors que la nature des changements introduits en matière d'organisation du travail et leur modalité d'implantation indiquent une période marquée par peu d'échanges d'information entre les parties et sans participation syndicale au changement. L'approche de la direction s'apparente à un mode de gestion unilatéral du changement.

La seconde période démontre que l'implication syndicale au changement progresse vers un degré supérieur qualifié de « consultatif avec appui conditionnel » (Lévesque et Murray, 1998). Bien que l'introduction des changements et ses modalités d'implantation demeurent la prérogative de la direction, cette orientation stratégique présente une forme revendicative en cherchant à influencer les projets dans le sens des intérêts des salariés. La première participation patronale-syndicale vécue à l'usine indique un syndicat qui s'engage dans le processus menant au changement. Cette participation a été conditionnelle au respect de la convention collective en vigueur sans compter qu'à la suite des résultats liés à cette démarche, une résolution syndicale est adoptée dont l'objectif est de protéger les emplois.

#### 4.4. Conclusion

Ce chapitre a permis de mieux saisir l'évolution du degré de la régulation paritaire du changement. L'analyse de notre objet d'étude, par l'entremise de deux séquences de temps, amène le constat de sa progression de 1990 à 2006.

Le trajet qu'emprunte l'évolution de la régulation paritaire du changement, tel qu'illustré au tableau 4.6, est marqué par une régulation quasi-inexistante de 1990 à 2002 et progresse vers un degré plus élevé à partir de 2003. On ne peut nier que le degré de la régulation paritaire du changement ait connu un renforcement. Cependant, la gestion participative qui caractérise la nature des relations patronales-syndicales est à l'état d'émergence, de sorte que les parties en sont à un stade exploratoire quant à leur rôle en matière de participation au changement.

Pour reprendre les typologies de Hennebert (2003) et de Lévesque et Murray (1998), le degré de régulation paritaire du changement est quasi-inexistant. Elle est le résultat d'une stratégie syndicale de participation au changement qualifiée de neutre pour la période 1990-2002 alors qu'elle progresse vers une implication syndicale consultative avec appui conditionnel pour la période 2003-2006.

Le chapitre 5 sera l'occasion d'évaluer l'influence des variables qui sont les plus susceptibles d'expliquer la progression du degré de la régulation paritaire du changement observée au cours de la période globale d'étude, notamment par l'évaluation de la dynamique sociale des acteurs locaux.

## **CHAPITRE 5**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

À la suite de la présentation de l'évolution de la régulation paritaire du changement dans le dernier chapitre, il s'agit maintenant d'analyser les cinq variables explicatives suivantes : la capacité d'action du syndicat, l'attitude de la direction à l'égard du syndicat, les pratiques de gestion des ressources humaines, les types d'internationalisation de l'entreprise et le contexte commercial.

Le chapitre 4 a permis de dresser un regard historique de l'évolution de la régulation paritaire à l'usine étudiée. Une première période d'introduction du changement est observée. Elle favorise l'élargissement de la flexibilité fonctionnelle qui s'accompagne d'un mode d'implantation unilatéral du changement. Une seconde période se distingue avec l'accélération des changements introduits et un élargissement des formes de flexibilité recherchées. À travers ces deux périodes, la régulation paritaire du changement emprunte une courbe ascendante. D'un degré quasi-inexistant au cours de la période 1990-2002, notre objet d'étude progresse vers un degré qualifié « d'encadré » au cours de la période 2003-2006, ce qui témoigne de son renforcement au cours de la période globale analysée.

Il s'agit maintenant d'expliquer cette évolution par un examen qualitatif des variables indépendantes présentées au chapitre 2. Par l'entremise de nos entretiens, de nos observations et de l'analyse des documents patronaux et syndicaux, il sera notamment question de mieux saisir la dynamique sociale du lieu de travail étudié. Malgré l'absence de variation importante dans le contexte institutionnel pendant la période à l'étude, nous mettrons en relief certaines observations qui pourraient être liées à cette variable.



## **5.1. Capacité d'action du syndicat**

Dans la mesure de la disponibilité des informations recueillies, nous cherchons à dégager l'état de la capacité d'action du syndicat par l'évaluation de chacune de ses dimensions avant de la caractériser plus généralement dans chacune des deux périodes à l'étude, soit 1990-2002 et 2003-2006.

Rappelons que nous définissons la capacité d'action du syndicat en fonction de sa solidarité interne, de sa solidarité externe et de sa capacité stratégique (Lévesque et Murray, 2003). Bien que nos observations à l'égard de la deuxième période identifiée soient beaucoup plus détaillées en raison de sa proximité avec les interlocuteurs sur le terrain, nous sommes en mesure de porter un regard général des deux périodes d'analyse aux fins de l'évaluation de la capacité d'action du syndicat.

### **5.1.1. Solidarité interne**

Dans le cas de la solidarité interne du syndicat, la sous-hypothèse de départ est la suivante : plus un syndicat est en mesure de créer une solidarité interne, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1a**).

L'analyse de chacun de nos indicateurs permet d'en dresser le portrait de 1990 à 2006. Les indicateurs de la solidarité interne sont constitués du fonctionnement interne du syndicat local, de la présence de représentants syndicaux dans le milieu de travail et du temps alloué aux activités syndicales, des moyens de communication, de la formation syndicale, du nombre et du fonctionnement des comités syndicaux et du degré de militantisme des membres.

La dernière section de cette première partie du chapitre 5 présente le tableau 5.3. qui fait la synthèse de l'état et de l'évolution de la solidarité interne du syndicat. Son portrait général met en évidence une structure syndicale en constante évolution accompagnée d'un élargissement récent d'une structure de services spécialisés offerts aux membres.

#### **5.1.1.1. Fonctionnement interne du syndicat local, présence de représentants syndicaux et temps alloué aux activités syndicales**

##### *A) Fonctionnement interne du syndicat local*

Le syndicat à l'étude est doté d'une structure syndicale traditionnelle, c'est-à-dire d'un conseil exécutif composé de huit membres qui assurent les différentes responsabilités syndicales liées à son fonctionnement interne : un président, un trésorier, un secrétaire, un responsable du régime de retraite et 1<sup>er</sup> directeur, un responsable du comité de griefs, deux représentants de l'exécutif pour le quart de soir et un responsable de la santé et sécurité du travail.

Tous les deux ans, le syndicat procède à l'élection des membres du conseil exécutif. En 2004, les représentants sont réélus, ce qui démontre une certaine stabilité au sein du conseil exécutif. Le poste de responsable de la santé et sécurité du travail est un ajout, de sorte que le nombre de ses membres est passé de sept à huit au sein de ce conseil. La modification de la représentation syndicale s'est produite dans le cadre d'une entente hors convention qui a suivi le renouvellement de la convention collective.

Une période de huit mois s'est écoulée entre la signature de la convention collective et la première assemblée générale dont l'objectif était de présenter les résultats de la négociation collective au conseil syndical. Bien que cet intervalle de temps soulève les faiblesses du fonctionnement interne du syndicat, il importe de situer cette période dans un contexte où les relations de travail sont empreintes d'instabilité en raison du nombre peu élevé de commandes pour les prochaines années et une organisation de la production et du travail en mutation.

##### *B) Présence de représentants syndicaux et temps alloué aux activités syndicales*

L'étude détaillée des dix conventions collectives, principalement l'examen de la représentation syndicale, permet de constater l'évolution et le degré de sophistication de la structure syndicale. Nous avons tenté d'évaluer la présence du réseau de représentants syndicaux dans le milieu de travail et le temps alloué aux activités syndicales en traçant l'évolution et l'implication des membres des conseils exécutif et syndical à partir des

conventions collectives disponibles. Trois périodes illustrent l'évolution des libérations syndicales et de certains volets liés à la structure syndicale : sa consolidation initiale, son développement et sa consolidation. Le tableau 5.1. présente l'évolution de 1978 à 2007.

**Tableau 5.1.**

**Évolution de la représentation syndicale et du temps alloué aux activités syndicales selon les conventions collectives de 1978 à 2007**

<b>Libérations syndicales/ Période</b>	<b>1978-1983 Consolidation initiale</b>	<b>1983-1995 Développement</b>	<b>1995-2007 Consolidation</b>
Président	1 jour/semaine sans perte de salaire	2 jours/semaine et 1 jour additionnel si plus de 500 salariés dans l'usine	3 jours/semaine et 1 jour additionnel pour libérer un membre de l'exécutif si plus de 450 salariés dans l'usine
Trésorier	1 jour/mois sans solde et une journée additionnelle au besoin	2 jours/mois avec solde	Idem et 1 jour additionnel au besoin
Conseil exécutif	4 membres	Ajout de 3 membres supplémentaires = 7 membres	Ajout d'un membre pour la SST = 8 membres
Comités	Comité de griefs : 4 membres libérés au besoin	Comités de griefs : Idem	Comités de griefs : Idem
	Comité de négociation : 4 membres	Comité de négociation : Ajout de 2 membres = 6 membres	Comité de négociation : Idem
	Comité de santé et sécurité du travail : Pas de libération	Introduction d'un représentant à la santé et sécurité du travail	Idem Création d'un comité de régime de retraite
Structure de délégués	1 délégué/contremaître plus 1 délégué additionnel par tranche de 25 salariés	Idem	Idem
Formation syndicale	4 jours de formation/délégué/année défrayés par le syndicat	Ajout de 2 jours de formation = 6 jours de formation/délégué/année défrayés par le syndicat	Idem

Sources : Étude des dix conventions collectives et entretiens

(E1 : 26.11.04 ; E2-E15 : 13.12.05 ; E17 : 24.02.05 ; E19 : 30.11.06 ; E21 : 20.12.06).

Avant 1978, la structure syndicale est à l'état primaire et ne prend forme que dans les deux premières conventions collectives couvrant la période 1978-1983. Ainsi, on voit apparaître une journée de libération hebdomadaire pour le président sans perte de salaire et une journée par mois non rémunérée par l'employeur pour le trésorier. Le conseil exécutif et le comité de négociation sont composés de quatre membres chacun et le comité de griefs est institutionnalisé à raison de quatre membres libérés au besoin. La structure des délégués de département se mesure au nombre de contremaîtres et augmente par tranche de 25 salariés présents à l'usine. Cette structure demeure identique au cours des périodes subséquentes. La direction accorde du temps de libération pour des sessions d'étude permettant à chaque délégué de bénéficier de quatre journées de formation syndicale par année au frais du syndicat.

Les conventions collectives couvrant la période de 1983-1995 indiquent un développement de la structure syndicale. On observe un accroissement du nombre de libérations syndicales accordées au président et au trésorier. Trois journées par semaine sont consenties au premier, dont une varie selon le nombre de salariés présents à l'usine, et deux journées par mois avec solde sont accordées au second. Des libérations syndicales sont également prévues pour les délégués du comité de santé et sécurité du travail et le nombre de journées de libération pour assister aux sessions de formation passe de quatre à six par délégué par année. Durant cette même période, le nombre de membres du comité de négociation passe de quatre à six et sept membres composent le conseil exécutif.

De 1995 à 2007, la structure syndicale reste assez stable. Les changements apportés à celle-ci consolident plutôt les acquis. L'ajout d'un membre au conseil exécutif pour représenter la santé et la sécurité du travail fait passer le nombre de membres de sept à huit dans une entente hors convention qui lui accorde deux jours/semaine de libération syndicale. Parmi les membres du comité exécutif, seuls le président et le trésorier bénéficient des heures de libérations supplémentaires codifiées pour répondre aux activités syndicales. Quatre jours/semaine sans solde sont alloués au président alors que

deux jours/mois avec solde assortis d'une journée additionnelle au besoin sont alloués au trésorier.

Malgré le caractère ponctuel des libérations du président, dans les faits, nos observations démontrent qu'il est libéré à temps complet depuis plusieurs années afin de répondre aux besoins de représentation des membres (E1 : 26.11.04). Le nombre de membres qui composent les comités de griefs et de négociation ainsi que les libérations syndicales accordées au comité de santé et sécurité du travail est demeuré identique. Seul l'ajout d'un comité du régime de retraite marque cette période. L'examen de l'évolution de la représentation syndicale démontre que le nombre d'heures libérées est faible par rapport au nombre d'heures travaillées.

En somme, l'examen des conventions collectives de 1978 à 2007 démontre une évolution constante de la représentation syndicale au cours des trois périodes illustrées. Une première période, 1978-1983, a permis d'en établir les assises alors que la deuxième période, 1983-1995, illustre un développement de la représentation syndicale et enfin sa consolidation au cours de la période 1995-2007.

Il appert que ce sont les libérations syndicales du président et du trésorier, l'ajout d'un membre additionnel pour représenter la santé et sécurité du travail et la création d'un comité de régime de retraite qui renforcent la structure de représentation existante et qui illustrent de la constance du développement de la structure syndicale.

La présence des représentants syndicaux est importante dans le milieu de travail à l'étude. Le ratio de délégués de département est de 40 pour 900 salariés présents à l'usine de sorte que le rapport délégué/membres est de un par groupe de 23 membres. Ces éléments démontrent une structure de représentation syndicale forte dans le milieu de travail à l'étude.

### 5.1.1.2. Moyens de communication, formation syndicale, nombre et fonctionnement des comités syndicaux

#### C) Moyens de communication

Les moyens de communication utilisés sont essentiellement constitués du réseau de personnes déléguées, de l’affichage sur les babillards de l’usine et des envois postaux (20.12.06).

Le tableau 5.2. dresse le portrait de la nature des contacts syndicaux entre les instances locales, soit au sein du conseil exécutif, du conseil syndical et parmi les membres du syndicat selon leur fréquence. Des contacts formels et informels réguliers sont observés au sein du conseil exécutif. Des rencontres mensuelles facilitent la communication et chaque membre assure le transfert de l’information à diffuser aux délégués et aux membres.

**Tableau 5.2.**

#### Nature des contacts syndicaux entre les instances locales

Fréquence des contacts de 1990 à 2006	Nature des contacts syndicaux		
	Conseil exécutif	Délégués (es)	Membres
Contacts formels	Rencontre une fois par mois ou au besoin	Assemblée générale et conseil syndical minimum une fois par année principalement au renouvellement de la convention collective ou au besoin; Diffusion d’une moyenne de 3 tracts par année; Babillards	Assemblée générale minimum une fois par année principalement au renouvellement de la convention collective ou au besoin; Babillards
Contacts informels	Bouche à oreille sur une base régulière	Bouche à oreille dans chacun des secteurs	Bouche à oreille
<i>Évaluation globale des contacts syndicaux</i>	<i>Contacts formels et informels réguliers</i>	<i>Contacts formels et informels irréguliers</i>	<i>Contacts formels et informels irréguliers</i>

Les contacts entre les personnes déléguées et les membres du syndicat présentent toutefois certaines lacunes. L’assemblée générale et le conseil syndical se tiennent à raison d’une fois par année. Les communications s’opèrent à l’aide de la distribution de

tracts, au besoin. En dehors de ces contacts formels le transfert d'information est fragilisé par la prépondérance du bouche à oreille dans les échanges entre le conseil exécutif et les délégués et, plus particulièrement, entre les délégués et les membres. L'irrégularité de ces contacts a d'ailleurs nui à la circulation de l'information, notamment lorsque l'un des représentants du quart de soir était absent du travail à une période où le syndicat débutait sa première expérience de participation au changement. Peu d'informations ont alors été véhiculées au quart de soir durant cette période charnière relativement à l'évolution des relations de travail à l'usine (E11 : 13.12.05).

L'utilisation de ce réseau informel ne permet pas toujours d'atteindre les différentes instances du syndicat, de sorte que l'information véhiculée ne circule pas uniformément entre les départements et les différents quarts de travail de l'usine. Certains événements récents, au moment de notre étude, portent toutefois à croire que certains volets des moyens de communication mis en place par le syndicat progressent. La prochaine section précise cette évolution qui s'inscrit dans le cadre de la permanence de comités syndicaux.

#### *D) Formation syndicale, nombre et fonctionnement des comités syndicaux*

Une formation portant sur la vie syndicale a lieu en 2005 dans l'objectif de procéder à l'évaluation des forces et des faiblesses du syndicat. Un volet sur la mondialisation et ses impacts sur l'entreprise est également présenté. Un plan d'action est alors établi pour permettre le renforcement de la vie syndicale. Parmi ces actions, on retrouve la mise sur pied d'un journal syndical avec une première parution au printemps 2006, une attention particulière portée aux membres des différents quarts de travail pour augmenter le taux de participation aux activités syndicales, l'identification des personnes déléguées sur le lieu de travail pour augmenter la visibilité auprès des membres et un meilleur suivi de l'entreprise.

À partir de ce plan de travail sont constitués quatre comités permanents : un comité de communication, d'information, de mobilisation et du suivi de l'entreprise. La mise sur pied de ces comités comporte toutefois des défis syndicaux. Ainsi, le manque de suivi et

de formation pourrait compromettre la permanence de ces comités. Les propos d'un membre du conseil exécutif soulignent ces défis : « Les personnes connaissent pas leur rôle. Ça prend de l'implication un peu et on travaille là-dessus présentement » (E10 : 13.12.05). Une formation syndicale offerte par la centrale est prévue afin de permettre à chacun de connaître le rôle qu'il aura à jouer selon chaque comité. La participation des membres qui y siègent semble être quelque peu affectée par le fait que le temps investi n'est pas couvert par les libérations syndicales. De l'avis d'un membre du conseil exécutif : « Y'en a qui pensaient qu'ils étaient libérés pour ça alors que c'est plus du bénévolat » (E10 : 13.12.05).

Ces initiatives récentes démontrent que les moyens de communication, la formation syndicale, le nombre et le fonctionnement des comités syndicaux sont des indicateurs en évolution au sein du syndicat. Une réflexion, alimentée par le contexte de changement à l'usine, a permis de créer deux comités permanents chargés de diffuser l'information auprès des membres. À cela s'ajoute l'instauration de deux comités permanents supplémentaires pour répondre aux défis qu'engendre le contexte de modernisation du lieu de travail à l'étude.

#### **5.1.1.3. Degré de militantisme**

Avant de procéder à l'examen général du degré de militantisme, nous abordons son état et son évolution par l'entremise de trois indicateurs susceptibles de le faire varier : le militantisme à travers les générations d'employés, le taux de participation aux activités syndicales et l'utilisation de moyens de pression collectifs.

##### *E) Générations d'employés*

L'embauche de 400 jeunes salariés en 1999 fait en sorte qu'un peu plus de 30% de la main-d'œuvre de l'usine détiennent moins de six années d'ancienneté alors que l'âge moyen est de 44 ans. Ces observations ont des répercussions sur la cohésion syndicale. Avec une population syndicale vieillissante, cette vague d'embauche a créé un certain clivage générationnel entre les membres de l'unité syndicale.



De plus, comme les horaires sont répartis sur trois quarts de travail, certains membres sont en contact uniquement à l'occasion des assemblées ou en période de temps supplémentaire (E9 : 13.12.05).

À l'examen de la convention collective en vigueur, on constate la présence d'une clause orpheline concernant les assurances santé des salariés embauchés après 1995 qui contribuent au pourcentage des coûts défrayés par l'employeur (DOC3). Bien qu'il soit difficile de faire un lien univoque entre l'existence de cette clause et la scission des membres, cette clause pourrait avoir l'effet d'accentuer le clivage générationnel déjà présent.

Nous qualifions l'état et l'évolution du degré de militantisme de faible et stable au cours des périodes à l'étude. Bien que la vague d'embauche semble avoir affaibli l'unité syndicale en segmentant les générations d'employés, son évolution demeure stable dans le temps.

#### *F) Taux de participation aux activités syndicales*

La présence aux assemblées affecte la solidarité interne du syndicat. Les propos d'un membre du conseil exécutif dresse l'état de la participation syndicale : « Les jeunes ne participent pas. Ils vont participer aux assemblées de renouvellement de la convention collective. À ces assemblées, il y a 600 personnes versus 40 personnes à nos assemblées syndicales "courantes". Il y a un travail de taille, un vrai défi » (E1 : 26.11.04). Le faible taux de participation des salariés du quart de soir est également un facteur qui explique le peu de présence des membres aux assemblées (E6 : 01.12.05).

Le taux de participation est demeuré inchangé au cours des deux périodes à l'étude, c'est-à-dire que l'on observe la présence des mêmes lacunes : la faible participation aux assemblées « courantes » et la faible participation des jeunes salariés. Puisque que ce taux de participation varie en fonction de l'agenda syndical et qu'il est plutôt faible en dehors des périodes de négociation, nous qualifions son état et son évolution de mixte.

### *G) Utilisation de moyens de pression collectifs*

L'utilisation des moyens de pression collectifs est l'élément le plus dynamique qui compose le degré de militantisme du syndicat.

Les événements observés ainsi que nos entretiens confirment que le militantisme est présent et prêt à se manifester au besoin. Bien que la première période marque une certaine paix relative en matière de relations de travail, la seconde période indique de nombreux repères qui permettent d'en évaluer la teneur. Nous qualifions son état et son évolution « d'élevé et stable ».

La mobilisation des membres, à l'occasion d'un arrêt de la production afin de dénoncer la délocalisation d'une partie des emplois et appuyer l'octroi d'une nouvelle commande en est une illustration. Près de 75% des membres, tant les plus jeunes que les plus anciens, étaient présents à cette activité. Les comités permanents, formés auparavant, ont été mobilisés afin d'assurer la circulation de l'information et la présence des membres lors de cette activité.

Au cours des mois suivants et pour les mêmes motifs, l'exécutif commande une banderole qui sera exposée pendant une visite de gens d'affaires. Elle sera également utilisée lors d'une marche concertée par le syndicat, la direction et la communauté locale. Appuyé par le Conseil central, cette banderole affiche clairement la position syndicale : «Maintien des emplois, protégeons notre économie régionale avec 100% de contenu local » (E10 : 13.12.05). Ces exemples démontrent que la capacité qu'ont les membres de recourir à des moyens de pression pour faire valoir leurs positions est réelle à l'usine.

### *H) État et évolution générale du degré de militantisme*

À la lumière de ces indicateurs, un degré de militantisme moyen et stable dans le temps caractérise le syndicat au cours des périodes globales d'analyse, et ce, malgré le clivage générationnel observé et un taux de participation aux activités qui varie en fonction de l'agenda syndical. L'évaluation de l'ensemble des indicateurs liés au degré de

militantisme mérite que nous n'accordions qu'un poids relatif à ces derniers puisqu'ils sont le reflet d'une réalité plus générale caractérisant les syndicats de cette taille et de cette industrie (E18 : 23.11.06).

En considérant que l'évolution de la vie syndicale s'est quelque peu fixée suite à deux décennies de paix industrielle à l'usine étudiée (DOC16), la fin de notre cueillette d'information démontre que le syndicat est en mesure de dépasser ces faiblesses et de mobiliser ses membres pour mener à terme des actions syndicales ciblées.

La prochaine section présente l'état de l'ensemble de nos indicateurs de la solidarité interne du syndicat et de son évolution en dressant son portrait de 1990 à 2006 au tableau 5.3.

#### 5.1.1.4. État et évaluation de la solidarité interne du syndicat

Tableau 5.3.

#### État et évaluation de la solidarité interne du syndicat de 1990 à 2006

Périodes / Indicateurs de la solidarité interne du syndicat	1990-2002	2003-2006	État et évaluation des indicateurs de la solidarité interne
<p>À partir de l'analyse des conventions collectives 1978-2007</p> <p>Fonctionnement interne du syndicat;</p> <p>Présence de représentants syndicaux;</p> <p>Temps alloué aux activités syndicales</p>	Élargissement constant de la représentation syndicale	<p>Élargissement de la représentation syndicale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libérations syndicales du président et du trésorier;</li> <li>- Ajout d'un membre au conseil exécutif en santé et sécurité du travail</li> <li>- Création d'un comité de régime de retraite</li> </ul> <p>Stabilité du temps alloué aux activités syndicales concernant le nombre de membres libérés au comité de griefs et au comité de négociation, la structure de délégués et le nombre de journées libérées pour la formation syndicale</p>	<p>Évolution de la représentation syndicale et Stabilité du temps alloué aux activités syndicales</p>
Moyens de communication	<p><b>Nature et fréquence des contacts syndicaux</b></p> <p>Conseil exécutif : Rencontres mensuelles, Bouche à oreille entre eux</p> <p>Délégués : Réunis en assemblée générale et en conseil exécutif presque exclusivement au renouvellement de la convention collective, Diffusion de tracts, Bouche à oreille dans chacun des secteurs</p> <p>Membres : Réunis en assemblée générale une fois par année, Bouche à oreille</p>		<p>Régularité des contacts formels et informels du conseil exécutif;</p> <p>Irrégularité des contacts formels et informels des délégués et des membres</p>
	<p>Réseaux de personnes déléguées;</p> <p>Affichage sur les babillards;</p> <p>Envois postaux</p>	<p>Maintien des moyens existants et élargissement des moyens par l'entremise de deux comités syndicaux liés à la communication et à l'information</p>	Maintien et évolution
Formation syndicale	<p>Formations sur le fonctionnement interne « traditionnel » :</p> <p>Rôle du délégué;</p> <p>Interprétation de la convention collective</p>	<p>Maintien des formations existantes et élargissement par l'adaptation de la formation syndicale au contexte de l'usine : volet sur la mondialisation et diagnostic des forces et des faiblesses du syndicat</p>	Maintien et évolution

Périodes / Indicateurs de la solidarité interne du syndicat	1990-2002	2003-2006	État et évaluation des indicateurs de la solidarité interne
Nombre et fonctionnement des comités syndicaux	Absence de comité permanent outre ceux liés au fonctionnement interne « traditionnel » : - Comité de griefs; - Comité de négociation; - Comité de santé et sécurité du travail et - Comité de régime de retraite	Maintien des comités syndicaux existants et création de 4 comités syndicaux permanents supplémentaires : - Information; - Communication; - Mobilisation et - Suivi de l'entreprise	<i>Maintien et évolution</i>
Degré de militantisme des membres	Moyen	Moyen	<i>Moyen et stable</i>
À travers les générations	Faible degré de militantisme des jeunes salariés qui s'accroît par une embauche massive en 1999	Maintien du clivage générationnel qui affaiblit le degré militantisme	Faible et stable
Taux de participation aux activités syndicales	Partagé qui varie en fonction de l'agenda syndical : Faible pour les assemblées « courantes »; Faible participation des jeunes salariés; Élevé en période de négociation	Idem	Mixte Faible en dehors des périodes de négociation
Utilisation de moyens de pression collectifs	Présents et prêts à se manifester	Idem	Élevé et stable
État et évaluation globale de la solidarité interne	<i>Mixte – En évolution</i> <i>Maintien et évolution constante de la structure;</i> <i>Moyens de communication affaiblis par l'irrégularité des contacts syndicaux à travers les instances</i>		

L'examen des indicateurs liés à la solidarité interne témoigne d'une structure syndicale mixte et en évolution. Certains volets de la convention collective et de la structure syndicale en général suivent une évolution constante et consolident la structure existante. Voyons le détail de cette évolution.

D'abord, l'évolution de la représentation syndicale démontre un renforcement de la structure au cours des deux périodes à l'étude. L'ajout des différentes fonctions syndicales au conseil exécutif indique que le syndicat s'adapte aux besoins de représentation des membres. Cette structure s'appuie sur la stabilité d'un réseau de représentants établi au sein des différents départements et quarts de travail de l'usine.

La formation syndicale est un deuxième facteur qui explique l'évolution récente de la structure syndicale et de son adaptation aux réalités du lieu de travail. Le contexte de changement à l'usine conduit ce syndicat à élargir les sujets traditionnellement couverts pour aborder un volet sur la mondialisation et procéder au diagnostic des forces et des faiblesses du syndicat en impliquant tous les délégués du conseil syndical. Le nombre et le fonctionnement des comités syndicaux solidifient également la structure par l'ajout des comités à la mobilisation et du suivi de l'entreprise.

L'ajout des quatre comités permanents est un troisième facteur qui témoigne de l'évolution de la structure syndicale. Deux de ces comités se consacrent à l'amélioration des moyens de communication. Nos observations confirment que les moyens de communication actuels ne permettent pas toujours d'atteindre les employés des différents quarts de travail et par conséquent, l'ensemble des membres de l'unité syndicale. La prépondérance du bouche à oreille comme moyen de communication, plus particulièrement pour informer les délégués et les membres du syndicat, explique cette faiblesse. La taille de l'unité syndicale suggère qu'elle a l'effet d'atténuer l'efficacité de ce moyen de communication.

Malgré un degré de militantisme affaibli par un clivage générationnel et un taux de participation aux activités syndicales qui varie en fonction de l'agenda, notre cueillette d'information démontre clairement que les moyens de pressions collectifs rallient les membres de l'unité syndicale et qu'ils sont mis de l'avant.

Enfin, l'analyse des conventions collectives révèle la stabilité du temps alloué aux activités syndicales à partir du début de la première période à l'étude. Bien qu'aucun recul ne soit observé concernant cet aspect de la convention collective, il semble qu'il pourrait freiner le développement de la structure existante. C'est le cas des comités syndicaux qui ne sont pas couverts par les libérations syndicales. Caractérisé par une culture syndicale de temps payé, le syndicat éprouve certaines difficultés à promouvoir une culture de temps bénévole nécessaire au bon fonctionnement des comités syndicaux. Cet élément pourrait avoir l'effet de compromettre la permanence de ces comités nouvellement créés, particulièrement les comités d'information et de communication voués à renforcer les moyens de communication du syndicat.

En relation avec notre sous-hypothèse de départ (**H1a**), l'évolution de la solidarité interne et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement semble suivre une progression similaire. Avec une participation syndicale au changement émergente, mais tout de même en progression dans l'historique des relations de travail, et une évolution encore plus récente de la structure syndicale, ces constats mènent à questionner l'interaction entre la structure syndicale et le renforcement de la régulation paritaire du changement. La structure est-elle consolidée par la régulation paritaire du changement ou la régulation paritaire du changement suit-elle le développement de la structure?

Dans le cas qui nous concerne, il semble que nous assistions à une relation inversée. Le développement de la structure semble se consolider par la régulation paritaire du changement. La phase d'émergence de la régulation paritaire du changement actuelle porte à croire qu'elle pourrait avoir l'effet de développer à plus grande échelle la structure syndicale.

Toutefois, le stade d'émergence de ces deux observations rend difficile l'établissement d'un lien univoque entre l'évolution de la solidarité interne et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement. C'est pour cette raison que l'étude de l'ensemble des dimensions relative au concept de la capacité d'action du syndicat et aux

variables explicatives du modèle opératoire doit être prise en considération afin de mieux comprendre la nature des relations en cause.

### **5.1.2. Solidarité externe**

Cette section vise à mieux comprendre les liens qu'entretient le syndicat avec les acteurs syndicaux et sociaux. L'examen de l'historique des liens avec le « grand » syndicat, des liens intersyndicaux, des alliances syndicales internationales et ceux développés au sein de la communauté locale permettront de cerner l'état de la solidarité externe.

L'hypothèse formulée en ce qui a trait à la solidarité externe du syndicat est la suivante : plus un syndicat local développe ses ressources de pouvoir externes, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H1b**).

#### **5.1.2.1. Historique des liens avec le « grand » syndicat**

Une première tentative de syndicalisation a lieu en 1970 et le syndicat obtient son accréditation en 1972 après deux années de délais. Les négociations de 1973 conduisent à des gains syndicaux importants : la reconnaissance syndicale, la liste d'ancienneté et la réduction des heures de travail hebdomadaires de 44 à 40 heures (DOC 16). Aucune autre centrale syndicale n'était en lice pour l'accréditation de ce groupe de travailleurs (E1 : 26.11.04).

En 1975, les négociations entourant la réouverture de la convention collective conduisent à une grève d'une durée de six mois. Par la suite, l'obtention de contrats fait en sorte que les relations patronales-syndicales demeurent stables au cours des deux décennies suivantes et des gains soutenus sont introduits dans les conventions collectives (DOC 16).

Au fil des années, le syndicat local développe des liens étroits avec le « grand » syndicat. Ces liens s'observent autant au sein de l'instance qui rassemble les syndicats locaux de la même industrie qu'à travers les services régionaux. En plus de donner un appui à la mobilisation, les services régionaux offrent également le service de recherche



informatique et juridique. Les membres de l'exécutif syndical assistent de façon régulière à différentes rencontres de ces instances.

Ces rencontres constituent des moments privilégiés où le syndicat local a l'occasion d'échanger de l'information avec les autres syndicats de la région ou du même secteur industriel. Il importe toutefois de mentionner la faiblesse du transfert d'informations recueillies dans le cadre de ces activités. L'absence d'un journal syndical nuit à la diffusion de l'information auprès du conseil syndical. Seul le transfert d'informations auprès du conseil exécutif semble s'effectuer sur une base régulière.

Le syndicat peut également compter sur la stabilité et l'expertise d'un conseiller syndical qui est demeuré près de 25 ans au service du syndicat à l'étude. Son rôle est d'apporter un support pour toutes questions relatives à la gestion des griefs, à la négociation collective, à l'organisation du travail et à la formation. L'arrivée d'un nouveau conseiller, au printemps 2006, crée une certaine instabilité dans la relation qu'entretient le conseil exécutif avec le « grand » syndicat. Toutefois, dans le contexte actuel de l'introduction d'innovations organisationnelles et d'évolution de la nature des relations de travail, l'expertise du nouveau conseiller en matière de négociation du changement est perçue positivement par les membres du conseil exécutif (E13 : 13.12.05 ; E16 : 24.02.06).

#### **5.1.2.2. Liens intersyndicaux**

Des liens sont établis avec deux syndicats d'établissements de la même entreprise. D'abord au Québec, avec un syndicat qui regroupe un autre secteur d'activité de l'entreprise et d'une autre allégeance syndicale. Depuis peu, des informations sont échangées, notamment quant à la gestion de l'entreprise à l'égard de la santé et sécurité du travail, aux conseils stratégiques pour faire face à la délocalisation d'une partie des emplois et aux modalités d'implantation d'un programme de qualité et de ses impacts sur l'organisation du travail (E7 : 01.12.05 ; E21 : 20.12.06). Depuis les premiers échanges, le syndicat maintient ce lien dont la fréquence varie en fonction des défis syndicaux de chacun.

De plus, quelques échanges ont lieu à l'occasion de la dernière négociation avec un syndicat d'une usine appartenant à la même chaîne de production du réseau nord-américain.

#### **5.1.2.3. Liens internationaux**

En ce qui concerne les expériences internationales, deux occasions ont permis au syndicat local de rencontrer des syndicats européens. Ces rencontres coïncident avec l'expansion des acquisitions de l'entreprise en Europe au cours de cette période. Une première rencontre a lieu en 1998, à l'usine située en France et la seconde, en 2003, en Allemagne.

C'est par l'entremise d'un contact à la Confédération Générale du Travail (CGT) que le syndicat local est invité en France en 1998. Accompagné du conseiller syndical et des représentants de la Fédération, le président est appelé à présenter le cas de l'usine lors du congrès de la CGT (E1 : 26.11.04).

Ensuite, les acquisitions d'usines en Allemagne mènent IG Metal à contacter le syndicat local dans le but d'échanger au sujet de leur réalité respective et de visiter les plans de production situés en Allemagne. L'appréhension relative à la vente des installations publiques à des intérêts privés porte cette centrale syndicale à vouloir mieux connaître la situation de l'entreprise sur le continent nord-américain. Des représentants de la Fédération, le conseiller syndical et deux membres du conseil exécutif sont présents. Un échange détaillant les relations de travail au Québec, le portrait de l'entreprise ainsi que l'historique des relations de travail de l'usine a lieu (DOC 16).

Les conclusions du syndicat à l'étude sont riches d'enseignements. En plus de constater que, tout comme dans le cas de l'usine du Québec, les usines allemandes transforment la matière première, le syndicat local observe également que ces usines fonctionnent à la moitié de leur capacité de production. Le syndicat constate alors que l'usine du Québec n'est pas le seul site de production où l'aluminium est transformé. Les sites de

production allemands fonctionnent à capacité réduite et les méthodes de travail semblent davantage développées à l'usine située au Québec (E1 : 26.11.04).

Ces éléments serviront les intérêts du syndicat local lors du renouvellement de la convention collective de 2004 lorsque la direction fait des comparaisons coercitives pour justifier la réduction des coûts fixes du contrat en vigueur. C'est également ce qui mènera le syndicat à contacter le syndicat d'une usine du réseau nord-américain pour valider la durée des quarts de travail. Après vérification, le syndicat constate qu'il s'agit d'une clause conditionnelle à l'obtention de nouveaux contrats et rejette la proposition patronale (E1 : 26.11.04).

Bien que des retombées locales tangibles soient constatées lors de la négociation qui suit ces visites à l'international, il demeure que l'adaptation aux diverses cultures et aux langues est un frein majeur au développement de ces alliances. Le conseil exécutif est bien conscient que ce type d'expérience pourrait être davantage développé afin de tendre vers des négociations coordonnées, du moins, entre les trois usines du réseau nord-américain (E1 : 26.11.04). Toutefois, peu d'échanges ont été réalisés pour inscrire ces liens à l'international dans le temps. Il semble que le maintien des liens internationaux se fasse davantage au niveau de la centrale ou de la Fédération et très peu au plan local.

#### **5.1.2.4. Liens avec la communauté**

Trois liens externes du syndicat sont observés au sein de la communauté locale. Le premier, un comité de gens d'affaires locaux, formé en juin 2005 par une initiative de la direction locale, implique différents organismes gouvernementaux et le président du syndicat. Les objectifs du comité sont de rechercher diverses solutions en ce qui concerne l'avenir de l'usine. Elles consistent, notamment, à substituer la production des pièces transférées, à introduire une nouvelle technologie et, au moment de notre étude, la concertation pour l'octroi d'une commande (E7 : 15.04.06). Ce comité est donc l'occasion pour le syndicat de participer de près aux orientations de l'usine. Toutefois, le président est tenu par la confidentialité des propos discutés au sein de ce comité (E9 : 13.12.05). Au moment de l'étude, la mise sur pied de ce comité est récente. Par

conséquent, les résultats de l'implication syndicale ne peuvent être évalués puisqu'ils sont prématurés. Toutefois, la possibilité d'éloigner le président de ses membres pourrait être une conséquence de la tenue d'un tel engagement de confidentialité.

Le deuxième lien externe concerne la proximité avec certains groupes politiques des deux paliers gouvernementaux. À la suite de l'annonce d'une délocalisation partielle des emplois au Mexique, le syndicat sollicite l'appui des ministres provinciaux et fédéraux pour maintenir les emplois de l'usine. Un entretien avec le Premier ministre provincial accompagné du ministre du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation a lieu. Des pétitions sont également acheminées à leurs homologues fédéraux. Enfin, pour les mêmes motifs, le syndicat sollicite l'appui de la communauté locale par une participation à une marche de solidarité au printemps 2006 (E7 : 15.04.06).

### 5.1.2.5. État et évaluation de la solidarité externe du syndicat

**Tableau 5.4.**

#### **Ressources de pouvoir externes développées par le syndicat**

Ressources de pouvoir externes développées par le syndicat	Nature des activités et acteurs impliqués	
	1990-2002	2003-2006
Avec le « grand » syndicat	Fréquente : Recours aux services et participation aux instances de la Fédération et du Conseil central; Stabilité et expertise du conseiller syndical	
Alliances intersyndicales - Sites de production nord-américains		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et sécurité du travail et délocalisation des emplois auprès d'un site de production québécois d'un autre secteur d'activité de l'entreprise</li> <li>- Contacts durant la dernière négociation avec un syndicat d'une usine appartenant à la même chaîne de production du réseau nord-américain</li> </ul>
Alliances syndicales internationales - Sites de production européens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1998 : Participation au congrès de la Confédération Générale du Travail (CGT) en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2003 : Invitation d'IG Metal à échanger et visiter les sites de production en Allemagne</li> </ul>
Alliances avec la communauté locale		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2005 : Projets entourant l'avenir de l'usine sous le couvert d'un comité de gens d'affaires avec implication de la direction locale, de gens d'affaires locaux et d'organismes gouvernementaux</li> <li>- 2006 : Le syndicat sollicite l'appui des groupes politiques des deux paliers gouvernementaux pour maintenir les emplois et la participation de la communauté locale à une manifestation publique</li> </ul>
<i>Évaluation globale de la solidarité externe</i>	<i>Période d'initiation aux ressources de pouvoir externes par une première expérience syndicale à l'international</i>	<i>Période d'expansion des ressources de pouvoir externes</i>

Le tableau 5.4. illustre l'évolution de la solidarité externe qui débute à la fin de la première période étudiée et qui prend son expansion au cours de la seconde. La forte articulation aux instances de la centrale, l'ouverture à l'international, le développement d'alliances intersyndicales et ceux auprès de la communauté locale témoignent de la progression de cette ressource de pouvoir de 2003 à 2006.

De plus, des contacts récents confirment le maintien d'un lien avec le site de production québécois d'un autre secteur d'activité de l'entreprise. Une visite des lieux est prévue au cours de 2007 afin d'échanger sur les changements introduits à l'organisation de la production et du travail (E21 : 20.12.06).

Bien que la langue, la culture et l'éloignement géographique constituent des obstacles au développement des liens externes, il appert que le manque de suivi pour entretenir des liens plus étroits avec les syndicats des usines américaines, notamment celles du même réseau de production et des usines européennes, pourrait freiner le développement de ce type d'alliances et par le fait même, le développement de cette ressource de pouvoir syndicale.

D'une certaine façon, le contexte commercial de la deuxième période étudiée aura fait évoluer le développement des alliances intersyndicales, internationales et des liens avec la communauté locale. Toutefois, les contacts établis lors du renouvellement de la convention collective et les deux visites à l'international ont été réalisés au moment où la régulation paritaire du changement n'était pas encore envisagée.

C'est au niveau des contacts auprès du site de production québécois et des liens entretenus auprès de la communauté locale qu'une interaction entre le développement des liens externes et le renforcement de la régulation paritaire du changement peut être constatée puisqu'ils suivent la première participation syndicale au changement.

À la lumière de notre cueillette d'information et tel que discuté à l'examen de l'interaction entre la solidarité interne et le renforcement de la régulation paritaire du changement, une relation inversée semble davantage expliquer la nature de la relation en cause. La phase d'émergence de la régulation paritaire du changement semble développer à plus grande échelle la solidarité externe du syndicat.

Il importe tout de même de soulever la fragilité du renforcement de la solidarité externe compte tenu de sa récente progression au cours de la deuxième période d'analyse. Outre

les liens développés avec le « grand » syndicat, les alliances syndicales internationales et avec la communauté locale s'avèrent être des échanges ponctuels alors que les échanges intersyndicaux ne s'inscrivent que depuis peu dans le temps.

Bien qu'un lien univoque entre le renforcement de la solidarité externe et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement soit difficile à établir, nous confirmons l'hypothèse **(H1b)** à l'effet que plus un syndicat local développe ses ressources de pouvoir externes, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé.

### **5.1.3. Capacité stratégique du syndicat**

L'hypothèse formulée concernant cette dimension de la capacité d'action du syndicat est la suivante : plus un syndicat local est en mesure d'adopter une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé **(H1c)**. Dans la mesure où le syndicat s'oppose au changement, il devrait se produire une régulation du changement plus faible. En ce sens, l'absence de projet autonome de la part du syndicat minimiserait le degré de la régulation du changement. Les indicateurs observés sont la présence formelle ou informelle de revendications et de contre-propositions autonomes face à la direction.

Avant la première expérience de participation patronale-syndicale, le syndicat semble endosser une position de neutralité face à l'introduction du changement suite à son retrait d'une première tentative d'implication au cours de la première période.

La stratégie syndicale peut être qualifiée de neutre puisque, avant cette première expérience formelle de participation au changement qui se déroule dans la seconde période d'analyse, les éléments d'autonomie du syndicat ont trait aux questions régissant plus spécifiquement la gestion de la convention collective.

Nos entretiens permettent de constater que les interactions entre les parties concernent presque exclusivement l'interprétation et l'application de la convention collective. Tel que discuté avec un représentant syndical : « Les discussions sont plutôt difficiles en ce moment. C'est plus un monologue, on nous impose la vision patronale » (E7 : 15.04.06).

Une certaine amertume, suite à l'expérience d'une première participation syndicale au changement, porte le conseil syndical à proposer et à adopter une résolution qui exclut sa participation aux décisions qui conduisent à des mises à pied.

Notre étude démontre que le syndicat semble avoir certains obstacles à présenter un projet autonome à la direction. En terme d'organisation du travail et des relations de travail, son rôle est davantage réactif et il semble qu'il soit le plus souvent à la remorque des décisions de l'employeur.

Toutefois, la réflexion du syndicat quant à son rôle dans un contexte de changement est présente : « Il faudrait que notre fonction syndicale prenne un virage. Il ne faut pas seulement faire état de nos relations avec l'employeur. Syndicalement, nos interventions et notre engagement pourraient faire augmenter notre crédibilité auprès des membres » (E1 : 26.11.04).

Tel qu'abordé dans les principaux constats présentés au chapitre 4, les mécanismes de diffusion dans lesquels la régulation paritaire du changement s'inscrit demeurent limités. En fait, deux comités conjoints sont formellement institutionnalisés. Le premier comité concerne l'amélioration continue. Aucune règle ne fixe la fréquence et le moment des rencontres, de sorte qu'elles se tiennent, dans la majorité des cas, selon la volonté et les priorités de la direction. Le second comité concerne la sous-traitance et n'a jamais été formé, malgré les pressions du syndicat pour le rendre effectif.

Bien qu'un repli syndical à l'égard de la participation soit observé, le syndicat demeure partie prenante au comité conjoint d'amélioration et l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle à l'usine se fait par l'entremise des groupes d'amélioration continue



direction-salariés. Les changements apportés à l'organisation de la production et du travail continuent donc de s'opérer en favorisant directement la participation des salariés au changement. La difficulté du syndicat à exercer son rôle dans ce contexte semble le mettre plutôt à l'écart du changement et a pour effet de décentraliser l'introduction des changements vers d'autres mécanismes de diffusion.

La prochaine section fait état de repères récents qui témoignent de l'évolution de la capacité stratégique du syndicat.

#### **5.1.3.1. État et évaluation de la capacité stratégique du syndicat**

Rappelons qu'une position de neutralité face au changement et l'absence de projet autonome de la part du syndicat caractérisent la période précédant la première participation syndicale au changement.

L'examen des périodes d'analyse permet de cerner une évolution récente de la capacité stratégique du syndicat. Ainsi, les événements qui ont suivi cette démarche indiquent une forte probabilité que cette ressource de pouvoir syndicale puisse progresser.

D'abord, la venue d'un nouveau conseiller syndical est anticipée par le syndicat comme étant un élément favorable à son développement proactif dans l'application et la gestion du changement. Nos dernières observations démontrent qu'un développement s'est opéré en ce sens. Les pistes de solutions proposées par le conseiller syndical, qui s'appuie sur l'expérience d'autres syndicats ayant vécu une restructuration d'usine, alimentent la réflexion déjà amorcée au sein du syndicat (E19 : 30.11.06). La vision du rôle syndical dans la régulation du changement est en mutation. D'un mode réactif, il semble que la capacité stratégique du syndicat évolue vers un projet syndical autonome du changement, qui se traduit par davantage de proactivité dans ses actions.

Bien que la fin de notre cueillette de données ne permette pas de recueillir des repères en ce qui concerne la présence de contre-propositions autonomes face à la direction, nos observations témoignent que c'est au niveau de la vision syndicale du rôle du syndicat

dans la régulation du changement que s'opère la progression de cette ressource de pouvoir syndicale.

Enfin, une articulation possible entre la solidarité externe et la capacité stratégique du syndicat nous semble être pertinente. Le renforcement de la solidarité externe interroge la trajectoire qu'emprunte la capacité stratégique du syndicat. Il est probable que le renforcement des liens externes observé influence de manière positive la capacité stratégique et explique, en partie, la mutation du rôle du syndicat dans la régulation du changement. Le partage d'une autre vision syndicale et de l'action syndicale possible en contexte de changement ainsi que les alliances avec la communauté locale peuvent avoir influencés positivement cette ressource de pouvoir syndicale et favorisés son renforcement.

Ces observations confirment l'hypothèse de départ **(H1c)** à l'effet que l'absence de projet syndical autonome affaiblit le rôle du syndicat dans la régulation du changement.

#### **5.1.4. Évaluation de la capacité d'action du syndicat**

À l'examen des trois dimensions de la capacité d'action du syndicat, rappelons notre hypothèse principale : plus un syndicat local est en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé **(H1)**.

En ce qui concerne la solidarité interne du syndicat, nos constats nous conduisent à la qualifier de mixte puisqu'elle se compose à la fois d'éléments forts et faibles. Ses forces sont constituées d'une structure syndicale qui évolue en fonction des besoins de représentations des membres et du contexte de changement de l'usine, d'une structure de délégués bien établie et d'une base syndicale militante. Certaines faiblesses apparaissent au niveau de la communication entre les instances locales malgré la présence d'une structure mise en place pour rejoindre les membres et au niveau de l'action syndicale exercée en dehors des libérations syndicales qu'entraîne la culture de temps payé. Le nombre d'assemblées générales et la prépondérance d'un réseau informel parallèle (du bouche à oreille) comme moyen de communication semble rendre difficile la diffusion

uniforme de l'information à l'ensemble des membres de l'unité syndicale, particulièrement en contexte de changement.

En ce qui concerne la validation de notre hypothèse, rappelons la difficulté d'établir un lien univoque entre l'évolution de la solidarité interne et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement conjuguée au stade d'émergence de ces deux objets d'étude. L'évaluation de la nature de la relation en cause appuyée par les repères historiques portent toutefois à affirmer que le développement de la structure syndicale soit consolidé par la régulation paritaire du changement.

L'analyse de la solidarité externe démontre une évolution certaine au cours des deux périodes étudiées. La fin de la première période marque l'émergence de cette solidarité alors que la seconde illustre sa consolidation. La période globale d'analyse traduit une forte articulation aux instances du « grand » syndicat. En ce qui concerne les échanges intersyndicaux, nos observations confirment une progression récente qui s'inscrit dans des mécanismes d'échanges continus alors que les liens internationaux et les alliances avec la communauté locale sont caractérisés par des mécanismes ponctuels et l'irrégularité des échanges.

Enfin, la capacité stratégique constitue également une dimension de la capacité d'action du syndicat qui est en progression. Des indicateurs récents témoignent de l'évolution de la vision du syndicat face à son rôle dans la régulation du changement. Les deux périodes à l'étude confirment la contre sous-hypothèse à l'effet que l'absence de projet autonome affaiblit le rôle du syndicat dans la régulation du changement.

L'analyse systémique de la solidarité interne, de la solidarité externe et de la capacité stratégique du syndicat permet de dresser le portrait actuel de l'état de la capacité d'action du syndicat. Elle démontre une évolution récente des trois dimensions étudiées et suggère que ces dimensions soient consolidées par la régulation paritaire du changement.

Il importe de souligner le caractère mixte du renforcement de la capacité d'action du syndicat puisque certaines de ses interfaces renforcent les ressources de pouvoir syndicales alors que d'autres les atténuent. Compte tenu du caractère mixte de la solidarité interne, il semble que certaines faiblesses pourraient freiner l'articulation possible entre cette ressource de pouvoir syndicale, la solidarité externe et la capacité stratégique du syndicat. On peut supposer qu'une meilleure utilisation de la structure de communication existante visant à transmettre l'information aux membres, incluant l'information issue des échanges intersyndicaux, pourrait avoir l'effet de stimuler les échanges internes et de favoriser une définition de la vision syndicale du changement. Le renforcement de certains volets de la solidarité interne suggère qu'il aurait l'effet de dynamiser les deux autres ressources de pouvoir syndicales déjà en progression au cours la deuxième période étudiée.

C'est le cas de l'articulation créée entre la solidarité externe et la capacité stratégique du syndicat où l'une et l'autre de ces ressources de pouvoir semblent se renforcer mutuellement. Selon nos observations, la mutation du rôle du syndicat dans la régulation du changement correspond au développement des liens externes au cours de la période 2003-2006. Malgré la fragilité du renforcement des liens externes, ce constat soulève la probabilité d'une interdépendance entre la consolidation de l'une et l'autre des dimensions des ressources de pouvoir syndicales.

L'élargissement de la structure syndicale, le renforcement des liens externes et la réflexion amorcée en ce qui concerne la capacité stratégique du syndicat permettent de valider la principale hypothèse (H1) liée à la capacité d'action du syndicat à l'effet que plus un syndicat est en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus son rôle dans la régulation du changement sera élevé.

L'examen de la nature des changements introduits et leur modalité d'implantation permet de conclure à la progression du rôle du syndicat dans régulation du changement. L'expérience d'une première participation syndicale au changement, la stabilisation des relations de travail qu'entraîne l'obtention de nouveaux contrats et le renouvellement de

la convention collective pourraient fort probablement renforcer la capacité d'action de ce syndicat et par le fait même, affermir son rôle dans la régulation du changement au cours des prochaines années. L'évaluation de la capacité d'action du syndicat suggère que la régulation paritaire du changement a favorisé la consolidation des ressources de pouvoir syndicales.

## **5.2. Attitude de la direction à l'égard du syndicat**

Cette partie porte sur l'attitude de la direction à l'égard du syndicat. Il s'agit d'un élément qui a évolué et qui semble être, en partie, à l'origine de la participation syndicale au changement. Nous détaillerons notre analyse selon les deux périodes de temps à l'étude, soit avant et après 2003. L'examen de ces deux périodes est présenté au tableau 5.5.

Notre hypothèse concernant cette variable énonce que plus la direction est ouverte à l'égard du syndicat local, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H2). À l'inverse, une attitude conflictuelle présentera un degré de régulation paritaire du changement faible. Une approche mitoyenne, qualifiée de mixte, adopte les deux approches. Les indicateurs sont alors constitués d'une attitude de la direction coopérative, conflictuelle ou mixte.

### **5.2.1. Avant 2002**

Si peu de repères historiques permettent d'esquisser un portrait détaillé de l'attitude de la direction à l'égard du syndicat au cours de la première période étudiée (1990-2002), nos entretiens mettent en évidence quelques indicateurs qui permettent de situer le contexte dans lequel évoluent les relations de travail lors de cette période.

D'abord, les relations de travail entre les parties semblent être imprégnées d'une certaine tradition. Bien que la direction adopte une approche directive, l'historique des relations de travail et l'examen de l'évolution des conventions collectives démontrent que deux décennies de paix industrielles se sont succédées avec des améliorations soutenues des conditions de travail (DOC 16).

C'est au niveau de la participation syndicale au changement que la direction semble privilégier une approche qui s'apparente à un mode conflictuel du changement. La tentative syndicale visant à proposer sa vision de l'introduction des programmes de production et de qualité et le refus de la direction d'en discuter conjointement indiquent que les questions entourant l'organisation du travail demeurent exclusives à la direction au cours de cette période (E2 : 19.11.05).

Cette période est également caractérisée par le refus de la direction de transmettre l'information. Lorsque le syndicat est informé des changements à l'organisation de la production et du travail, il est confronté à des décisions qui sont, la plupart du temps, déjà effectives.

C'est le cas de la première tentative de délocalisation d'une partie des emplois où le syndicat est informé uniquement lors de la reprise des pièces produites à l'usine en raison de leur mauvaise qualité (E4 : 01.12.05). Le syndicat se retrouve alors placé devant le fait accompli.

L'observation de l'organisation du travail met en lumière l'absence d'équipe de travail ou de groupe de consultation. De plus, aucun mécanisme n'est institutionnalisé pour permettre aux parties de réguler conjointement l'introduction du changement. Le rôle du syndicat est limité, presque exclusivement, à la négociation de la convention collective et à sa gestion.

L'attitude de la direction envers le syndicat est davantage ponctuée d'actions unilatérales que l'on pourrait qualifier d'approche conflictuelle tels que les travaux de Lapointe (1999) le suggèrent. Le syndicat n'est pas consulté lors de l'introduction des changements. La deuxième période étudiée marque une évolution de l'attitude de la direction envers le syndicat qui, en prenant en compte l'état émergent de la nouvelle approche, oscille entre les approches conflictuelle et coopérative, une approche qualifiée de mixte par Lévesque et Murray (1998). La prochaine section détaille cette évolution.

**Tableau 5.5.**  
**Évolution de l'attitude de la direction envers le syndicat avant et après 2003**

<b>Attitude de la direction envers le syndicat</b>	
<b>Avant 2003</b>	
Introduction de programmes de production et de qualité	Conflictuelle; Refus de la direction d'en discuter conjointement
Délocalisation des emplois	Conflictuelle; Refus de la direction d'en discuter conjointement
<i>Évaluation globale de l'attitude de la direction envers le syndicat</i>	<i>Approche conflictuelle</i>
<b>Après 2003</b>	
Transformation organisationnelle et de l'organisation de la production et du travail	Mixte
Diffusion auprès des gestionnaires locaux de la mise sur pied d'une équipe paritaire pour inclure le syndicat dans les décisions relatives l'avenir de l'usine	Coopérative
Manque d'uniformité de certaines unités dans la promotion des valeurs instituées depuis la transformation organisationnelle	Mixte
Mobilisation pour l'octroi d'une commande	Coopérative; Direction sollicite le syndicat pour la mise sur pied d'un plan d'action
<i>Évaluation globale de l'attitude de la direction envers le syndicat</i>	<i>Approche mixte</i>

### 5.2.2. Au tournant de 2003

Cette période est marquée par l'introduction de nombreux changements apportés à la structure organisationnelle et à l'organisation de la production et du travail qui se sont sensiblement accélérés avec l'arrivée d'un nouveau directeur général d'usine. Nos entretiens démontrent que ce dernier serait davantage axé sur la transparence des objectifs de l'usine que les directeurs qui l'ont précédé (E : 13.12.05 et DL : 19.04.06). C'est à la suite de son arrivée que la première expérience de participation syndicale au changement s'est déroulée. La direction souhaite également procéder à la mise sur pied d'une équipe paritaire, de sorte qu'il est clairement demandé aux gestionnaires d'associer le syndicat aux décisions qui concernent l'avenir de l'usine (DOC 17). La

direction se démarque ainsi de l'administration directive qui caractérise les relations de travail de la première période étudiée (E1 : 26.11.04).

Toutefois, la transformation du mode de gestion de la direction ne se fait pas sans une certaine ambivalence dans son rapport avec le syndicat. La dynamique sociale locale est fortement influencée par une longue période où les changements ont été introduits unilatéralement.

Une transition vers un modèle de gestion qui s'apparente à une approche mixte est observée mais demeure toutefois fragile. Les acteurs locaux sont en période d'adaptation en ce qui concerne cette nouvelle culture propre à la gestion participative. D'ailleurs un « coach » du changement est introduit dans l'équipe de la direction pour assurer la transformation organisationnelle et la transmission des nouvelles valeurs auxquelles adhèrent les différents cadres hiérarchiques (DL7 : 19.04.05).

Ainsi, nos observations mettent en lumière un manque d'uniformité au sein des différentes unités administratives dans la promotion des nouvelles valeurs instituées à l'usine depuis la transformation organisationnelle. Certains membres de la direction agissent en contradiction avec celles-ci, de sorte que des tensions patronales-syndicales en émergent. Il nous est cependant impossible, dans le cadre de cette étude, d'établir un lien univoque entre le manque d'uniformité dans la promotion des nouvelles valeurs de l'usine et les tensions patronales-syndicales observées. Il demeure toutefois que parmi les gestionnaires, certains ont le sentiment d'être dépassés par les nombreux changements qu'engendre la transformation organisationnelle (DL6 : 19.04.05).

Le plus grand écart observé se situe au niveau du rapport qu'entretient la direction des ressources humaines envers le syndicat. Contrairement à l'attitude plus transparente et ouverte que démontre le directeur de l'usine, l'attitude de la direction des ressources humaines semble être sensiblement plus conflictuelle envers le syndicat. Les moyens déployés pour instaurer le changement pourraient être davantage comparés à l'ancien mode de gestion conflictuel du changement, de sorte qu'une mauvaise communication



s'est installée entre cette unité administrative et les représentants syndicaux. Outre le resserrement des mesures disciplinaires, les moyens dont cette unité dispose pour entretenir l'insécurité, déjà passablement ressentie à l'usine, place le syndicat devant le fait accompli.

Le non-respect de la position syndicale à l'égard de sa participation au changement est également un autre élément qui permet de croire qu'une attitude plus conflictuelle est véhiculée par la direction des ressources humaines.

Dans un contexte de partenariat local où la coopération favorise les innovations organisationnelles, des auteurs soulignent que le rapprochement des parties et le développement d'une confiance mutuelle sont des facteurs déterminants de la gestion participative (Bélanger et al.; 2004). L'écart observé entre les valeurs véhiculées à la suite de la transformation organisationnelle de l'usine et celles de la direction des ressources humaines pourrait freiner le développement de la régulation paritaire du changement.

Il importe toutefois de souligner que des événements récents ont modifié l'attitude de la direction envers le syndicat. Sous la recommandation du siège social, des rencontres hebdomadaires sont instaurées afin de rétablir la communication entre les parties. Ainsi, nos dernières observations démontrent qu'un changement semble s'être opéré au niveau du partage des responsabilités entre le directeur de l'usine et la direction des ressources humaines. Dans le cadre des travaux du comité conjoint d'amélioration continue, les questions relatives à la gestion de la production relèvent désormais du directeur de l'usine (E8 : 01.12.05). De plus, la fin de la collecte de données indique que les parties se sont concertées pour l'obtention d'une commande. Ces éléments pourraient contribuer au rapprochement des parties et faire progresser le degré de régulation paritaire du changement.

Deux constats ressortent de nos observations. D'abord, l'attitude de la direction est en mutation. D'un mode de gestion conflictuel du changement, l'attitude de la direction

tend à évoluer vers un mode de gestion mixte. Son ouverture à l'égard du syndicat, fortement liée au changement d'attitude de la nouvelle direction de l'usine en ce qui concerne son implication au changement, témoigne de cette progression.

Étroitement lié au premier, notre second constat indique que ce changement ne se fait pas sans tiraillement en ce qui concerne la dynamique sociale locale et ce, tant chez le personnel de la direction qu'au sein du syndicat. Fortement imprégné d'une tradition conflictuelle du changement jusqu'au début de la deuxième période étudiée, le personnel de la direction oscille entre une gestion traditionnelle du changement et une approche d'ouverture à l'égard du syndicat au milieu de la seconde période étudiée. Au moment de notre étude, ce décalage engendre des tensions patronales-syndicales puisque la promotion de cette nouvelle approche n'est pas intégrée à tous les niveaux hiérarchiques de la structure organisationnelle de l'usine.

En ce qui concerne notre hypothèse de recherche, nous validons sans équivoque que l'attitude de la direction influence le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H2**). Dans le même sens que les études de Lapointe (1999) et de Jean (1999), l'attitude plus ouverte de la direction influence positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement au cours de la deuxième période d'analyse.

### **5.3. Pratiques de gestion des ressources humaines**

L'hypothèse concernant les pratiques de gestion des ressources humaines est la suivante : des pratiques de gestion des ressources humaines sophistiquées favorisent de manière positive le rôle du syndicat local dans la régulation du changement (**H3**). La présence ou l'absence de dix indicateurs ont conduit à l'évaluation de cette variable explicative : les plans individualisés de formation des employés, les régimes d'avantages sociaux individualisés, les programmes d'aide aux employés, les programmes de préparation à la retraite, les politiques d'équilibre famille-travail, les programmes d'accès à l'égalité, les programmes d'équité salariale et la rémunération variable. Un portrait des pratiques est présenté au tableau 5.6.

**Tableau 5.6.**  
**Indicateurs en gestion des ressources humaines**

<b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>	<b>1990-2002</b>	<b>2003-2006</b>
Plans individualisés de formation des employés	Non	Non
Régimes d'avantages sociaux individualisés	Non	Non
Programme d'aide aux employés	Introduit en 1998	Oui
Programme de préparation à la retraite	Non	Non
Politiques d'équilibre famille-travail	Non	Non
Horaires flexibles	Non	Non
Partage du travail	Non	Non
Programmes d'accès à l'égalité	Non	Non
Programmes d'équité salariale	Non	Non
Rémunération variable	Non	Non

Il s'agit de relever la stratégie de mobilisation des ressources humaines qui a pris davantage d'amplitude depuis la transformation organisationnelle. Ainsi, la première période étudiée et une partie de la seconde sont marquées par peu d'écoute à l'égard des employés de production dans leurs apports à l'amélioration de la production et de l'organisation du travail. Nos entretiens confirment l'insatisfaction répétée des employés à cet égard et la reconnaissance, de la part des gestionnaires, de cette faiblesse de l'organisation (E4 : 01.12.05 ; E12 : 13.12.05 ; DL4 : 19.04.06).

C'est à partir d'une enquête de satisfaction que sont identifiés les thèmes qui feront l'objet de la restructuration. Cette enquête est à l'origine de la création de mécanismes de participation direction-salariés qui sont instaurés par le biais de groupes d'amélioration continue. Cette démarche conduit également à la création, par la direction, d'un journal « Le Ticket ». Implanté depuis le début de 2005 et distribué à intervalle régulier, ce véhicule permet aux employés de mieux saisir les préoccupations présentes à l'usine. Avant la transformation organisationnelle et le changement de direction, la rétention de l'information était une caractéristique du lieu de travail étudié.

Notre étude démontre que les pratiques de gestion des ressources humaines sont peu sophistiquées puisque les programmes individualisés sont absents de l'organisation et qu'aucun changement n'est venu modifier ces pratiques au cours des deux périodes observées. Puisque ces pratiques demeurent inchangées, aucun lien ne peut être établi entre la sophistication de ces pratiques et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H3**). Notre hypothèse n'est donc pas validée.

#### **5.4. Types d'internationalisation de l'entreprise**

Le cas à l'étude s'est effectué auprès d'une entreprise multinationale, d'où l'intérêt de considérer la marge d'autonomie de la filiale par rapport au siège social. L'hypothèse énoncée à cet égard est la suivante : plus la filiale bénéficie d'un degré de discrétion élevé, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H4**). Il s'agit d'observer le degré de discrétion de la filiale par rapport au siège social à l'aide d'une classification d'un niveau faible à élevé.

Nous avons colligé peu d'informations permettant d'évaluer la marge d'autonomie de la filiale par rapport au siège social. Trois constats tendent toutefois à confirmer que l'usine bénéficie d'une marge d'autonomie plutôt faible dans cette relation.

D'abord, les entretiens conduits confirment que l'introduction des programmes de production et de qualité tels que Six Sigma, Produits à Valeur Ajoutée (PVA), Kanban et MCM sont centralisés et qu'ils sont issus d'une orientation du siège social dont l'objectif est d'uniformiser et de rationaliser les processus d'approvisionnement de ses filiales pour les situer au cœur de la rentabilité de la division (DL5 : 19.04.06 ; 2005). Ensuite, la situation géographique du siège social se trouve à proximité de ses effectifs les plus importants, c'est-à-dire au cœur de la demande du marché où elle réalise 80% de ses commandes. Ce second constat semble confirmer que les effectifs européens modèlent les décisions du groupe avant de les importer à la chaîne de production américaine. Enfin, en ce qui concerne les orientations de la négociation collective, la réduction des coûts de la convention collective a été fixée par le siège social (DL8 : 10.10.05).

Bien que ces constats confirment d'un degré de discrétion de la filiale relativement faible par rapport au siège social, le mode de gestion du changement instauré par le nouveau directeur général suggère que ses orientations visent à améliorer les performances de l'usine pour la placer parmi les plus productives du réseau de production nord-américain.

Un certain nombre d'observations conduisent également à situer notre cas selon la typologie proposée au chapitre 2 pour cerner le degré de discrétion de la filiale. Les critères utilisés sont associés aux concepts de *global focusing* et de *global switching* développés par Held et al. (1999). Le premier critère concerne les firmes qui concentrent leurs opérations dans un nombre restreint d'unités en offrant un avantage comparé alors que le second caractérise les firmes qui cherchent à déplacer leur production d'un site à l'autre en fonction des conditions du marché.

Trois constats suggèrent que les opérations de l'usine étudiée s'apparentent aux stratégies d'internationalisation associées au *global focusing*. D'abord, parmi les choix qui s'offrent à l'entreprise pour assurer sa rentabilité, la fermeture de l'usine n'est pas une stratégie envisagée et ce, malgré les difficultés financières générées par la baisse des commandes du continent nord-américain depuis le début des années 2000. Ensuite, les usines du réseau nord-américain bénéficient des avantages que procurent les accords commerciaux à l'intérieur des zones de libre-échange. Appartenant au réseau nord-américain, l'usine étudiée se classe parmi les plus rentables. Enfin, le rôle clé joué par l'usine a marqué l'entrée de l'entreprise dans le secteur de la fabrication des voitures spécialisées pour assurer son expansion. L'usine concernée par l'étude bénéficie d'un univers technique et d'un savoir plus difficiles à délocaliser. Ces observations permettent de conclure que l'entreprise s'appuie sur les avantages d'un certain nombre de sites de production plutôt que sur ceux offerts par les conditions du marché.

Dans cette étude, il est difficile de dégager une hiérarchie du degré de discrétion en ce qui concerne la gestion de la production et du travail, la gestion de l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines. Les liens sont également

difficiles à établir entre la marge d'autonomie de la filiale et la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H4**). L'hypothèse **H4** ne peut être confirmée.

### 5.5. Contexte commercial

Trois hypothèses de recherche ont été émises concernant le contexte commercial. D'abord, plus l'entreprise est exposée à la mondialisation, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (**H5**). Ensuite, une situation économique difficile, telle que la menace de pertes d'emploi et de fermeture de l'usine, influencera de manière positive le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H6**). Finalement, la contre-hypothèse suivante est proposée : la bonne santé économique de l'entreprise, notamment par les ventes et un carnet de commandes stables, favorisera positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H7**).

La seconde période à l'étude (2003-2006) démontre clairement la mise en oeuvre d'une restructuration d'usine. Ainsi, de nombreux changements organisationnels et de l'organisation de la production et du travail sont attribuables à l'atteinte d'une plus grande flexibilité fonctionnelle et numérique. C'est la recherche de ces formes de flexibilité qui conduisent à la transformation organisationnelle et à la deuxième tentative de délocalisation d'une partie des emplois vers le Mexique. Pour la direction, les orientations de la négociation collective sont sans équivoque : l'usine du Québec doit être plus compétitive pour être en mesure d'obtenir les contrats nord-américains (DL1 : 19.04.06).

L'usine fait face à un carnet de commandes vide à la fin de 2007 (2006). Lors du renouvellement de la convention collective en 2004, les comparaisons coercitives entre les usines de l'entreprise et le détail des contrats qui ont échappé à l'usine au profit de la concurrence font partie de l'argumentaire patronal pour justifier la réduction de 15% les coûts fixes de la convention collective (E1 : 26.11.04 ; E2 : 19.11.05). Dans ce contexte, il ressort de nos entretiens que la menace, évoquée à maintes reprises, d'une fermeture d'usine est imminente (E3 : 01.12.05 ; E9 : 13.12.05 ; E14 : 13.12.05).

Rappelons que la transformation organisationnelle qui a suivi a eu pour effet de réduire de près de la moitié le nombre de catégories d'emplois de bureau, l'abolition de 200 postes et le transfert des tâches des professionnels aux employés de production pour responsabiliser les employés (DL1 : 19.04.06 ; DL5 : 19.04.06).

Cette restructuration n'est pas sans lien avec le redressement des opérations effectué dans la division de l'entreprise multinationale. Entamée depuis 2001, cette restructuration s'est traduite par une rationalisation des activités de production entraînant une réduction de la main-d'œuvre de 7 600 emplois et la fermeture de sept sites de production en Europe (2005). Puisque l'achat de matériaux et de services représente 65% de ses coûts de fabrication, la division souhaite faire des économies en s'approvisionnant davantage en Chine, au Mexique et en Europe de l'Est (2005). Dans le cas de l'approvisionnement au Mexique, l'objectif est de ravir plus de contrats américains aux concurrents japonais et coréens. Les propos d'un représentant de la Fédération à l'occasion d'une formation au conseil syndical résument la situation de l'entreprise : « L'entreprise se défait des usines les moins rentables pour se créer de la liquidité et revenir au "*core business*" » (E17 : 24.02.05).

Ces observations confirment la première hypothèse émise et vont dans le même sens de l'étude de Jean (1999). La forte exposition de l'entreprise à la mondialisation influence de manière positive le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H5**). Une deuxième hypothèse est également validée à l'effet que la situation économique difficile de l'usine influence positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H6**). Enfin, puisque l'usine étudiée évolue dans un environnement économique difficile, nos résultats ne peuvent valider la contre-hypothèse à l'effet que la bonne santé économique de l'entreprise favorise positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement (**H7**).

## 5.6. Contexte institutionnel

Nous avons inclus le contexte institutionnel à titre de variable contrôlée dans le modèle conceptuel. Sans émettre d'hypothèse, il s'agit d'interroger le degré d'influence du contexte institutionnel par rapport au rôle du syndicat dans la régulation du changement. La période globale d'analyse est de 1990 à 2006. Elle ne présente pas de changements majeurs du régime institutionnel outre un certain assouplissement des règles entourant le recours à la sous-traitance.

Par contre, l'absence de dispositifs institutionnels qui pourraient favoriser la régulation paritaire du changement doit être soulevée. Dans une illustration du cas québécois, des auteurs identifient les insuffisances du cadre institutionnel qui, selon eux, contribuent à diffuser plus largement les innovations organisationnelles que le partenariat local. Parmi ces insuffisances figurent l'absence de contraintes de protection d'emploi et de formation imposée aux directions d'entreprise, le maintien de relations d'affrontement entre les acteurs locaux qui minimise la coopération nécessaire aux innovations organisationnelles et le maintien d'un système financier caractérisé par une vision à court terme qui aurait un effet nuisible sur les innovations locales (Bélanger et al.; 2004).

Notre étude ne permet pas de définir clairement le lien qui influence la participation syndicale aux changements sur les lieux de travail en regard de l'influence du cadre institutionnel. Nos constats permettent cependant d'établir certains liens entre la décentralisation du régime institutionnel et la densité des échanges ainsi que la diversité des acteurs dans la création d'alliances. Un certain nombre de repères historiques en témoignent.

D'abord, l'éloignement géographique de l'usine aurait pu avoir l'effet d'isoler le syndicat de certaines de ses ressources de pouvoir syndicales. Dans ce cas précis, en plus de mobiliser les gens de la communauté locale à leur cause et de développer des liens intersyndicaux, le syndicat sollicite l'appui du « grand » syndicat afin de mener ses



actions à terme. Par exemple, lors de la création d'un support visuel pour appuyer leur position face aux conséquences des pertes d'emplois et par la diffusion d'une formation à la vie syndicale, incluant un volet sur la mondialisation, s'adressant à tous les membres du conseil.

Ensuite, le déploiement des actions syndicales en vue de l'obtention d'une commande démontre explicitement la proximité des liens qu'entretient le syndicat avec la communauté locale. Il témoigne également du caractère particulier de ce syndicat. Évoluant au sein d'une petite localité éloignée des grands centres urbains, le syndicat a développé des liens étroits avec la communauté locale, notamment avec des groupes politiques qui relèvent des deux paliers gouvernementaux. La mise en place d'un comité composé de gens d'affaires et du milieu syndical est un autre exemple de la proximité de ce syndicat au sein de la communauté et de la diversité des acteurs impliqués dans la création de cette alliance.

À cela s'ajoute la proximité de l'entreprise avec la communauté locale. Réputée auprès des citoyens de la région comme étant, et de loin, un employeur de choix parmi les entrepreneurs locaux, elle travaille de concert avec les institutions locales, notamment un centre de formation et les centres d'emplois locaux, pour assurer la qualification de sa main-d'œuvre.

L'approche méthodologique utilisée rend impossible de départager, tel que réalisé dans l'étude de Lévesque et Murray (2005), l'influence du contexte institutionnel sur le pouvoir syndical, notamment quant à la capacité de mobiliser les différentes ressources de pouvoir syndicales. Par contre, certains de nos constats illustrent que la décentralisation du cadre institutionnel favorise une marge d'autonomie relative aux acteurs locaux dans le développement des ressources de pouvoir externes. Elles pourraient avoir l'effet d'accroître le rôle du syndicat dans la régulation du changement.

Le prochain chapitre est l'occasion de mettre en relief les variables les plus susceptibles d'influencer le degré de régulation paritaire du changement par une analyse systématique des variables explicatives et un portrait de la dynamique sociale locale.

## **CHAPITRE 6**

### **DISCUSSION**

Tel qu'abordé à l'occasion de la problématique de recherche, la mondialisation des marchés a des effets sur les rapports sociaux de l'entreprise. Les innovations organisationnelles et la participation des salariés semblent être des facteurs mis de l'avant pour assurer la concurrence et la compétitivité des entreprises multinationales. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche qui porte une attention particulière à la dynamique sociale locale et, de manière spécifique, à la capacité d'action du syndicat local à agir sur le changement dans un milieu de travail mondialisé. Rappelons que la principale hypothèse de notre recherche propose que l'existence de certaines ressources de pouvoir syndicales influencerait de manière positive le rôle du syndicat dans la gestion du changement. Nous questionnons alors l'impact des ressources de pouvoir syndicales sur les dynamiques sociales locales. L'examen du degré de régulation paritaire du changement est abordé sous l'angle de la flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre en contexte de mondialisation. En questionnant les facteurs qui influencent la régulation paritaire du changement, nous interrogeons également les stratégies syndicales de participation au changement qui y sont liés.

Ce chapitre rappelle les éléments évolutifs de la régulation paritaire du changement et présente les principaux constats liés à la dynamique sociale locale et à l'interaction des variables explicatives qui ont une influence prépondérante sur le renforcement de la régulation paritaire du changement.

#### **6.1. Les éléments évolutifs de la régulation paritaire du changement**

L'examen de la régulation paritaire du changement illustre un renforcement au cours de la période globale d'analyse. Rappelons le portrait de cette évolution dans le temps.

D'abord, nous assistons à la progression de l'influence du syndicat sur la pyramide de Heller et al. (1988). L'absence d'information qui caractérise la période de 1990-2002 laisse place au transfert de l'information au cours de 2003-2006. Ensuite, l'élargissement des objets discutés, du moment de l'implication et des mécanismes formels institutionnalisés confortent l'évolution de la régulation paritaire du changement, plus

particulièrement au cours de la seconde période d'analyse. Seuls les comités paritaires spécialisés sont fonctionnels mais ils excluent l'implication syndicale.

Au cours de la période globale d'analyse, on peut caractériser l'évolution du degré de régulation paritaire du changement. Quasi-inexistante au cours de 1990-2002, la régulation paritaire du changement évolue et peut être qualifiée « d'encadrée » pendant la période 2003-2006. De ce renforcement résulte un modèle d'implication syndicale qui connaît également une progression. La stratégie syndicale de participation au changement évolue de « neutre » vers un degré supérieur que nous qualifions de « consultative avec appui conditionnel » au cours de la période globale d'analyse (Hennebert, 2003 ; Lévesque et Murray, 1998).

Notre analyse identifie l'émergence d'une période significative au cours de 2003-2006 en ce qui concerne l'évolution des formes de flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre. D'abord, la flexibilité fonctionnelle et numérique connaît une évolution dont l'étendue s'inscrit dans le cadre de la modification des règles du travail, de la transformation organisationnelle et de l'implantation d'un programme de qualité. Ensuite, la dynamique sociale locale favorise la progression du degré de la régulation paritaire par une première participation conjointe des acteurs locaux à la gestion du changement.

Ce dernier constat questionne l'implication des salariés au changement. Sans leur implication, le changement est-il possible? Notre étude de cas illustre qu'à la suite de la transformation organisationnelle, des comités d'amélioration continue direction-salariés sont mis en place dans les unités d'affaires afin de réduire des coûts. Bien que ce mécanisme de diffusion du changement marque une rupture dans l'histoire des relations de travail de l'usine, il demeure qu'une partie de la régulation du changement liée à l'organisation du travail se traduit sans aucune implication syndicale. Ce constat porte à croire que le retrait de la participation syndicale ne freine pas nécessairement l'implication des salariés dans le processus de changement puisqu'elle suit d'autres mécanismes de diffusion.

Quels sont les facteurs intrinsèques qui expliquent la progression du degré de la régulation paritaire du changement? La nature des changements introduits figure parmi les éléments de réponse puisqu'elle implique un niveau varié de régulation paritaire du changement. Nos entretiens confirment la nature de cette relation. Les changements qui concernent les orientations stratégiques sont absents de la régulation paritaire. Les décisions sont prises unilatéralement et le syndicat s'en dissocie sans contestation.

C'est davantage au niveau de la flexibilité fonctionnelle que l'on observe le degré de régulation paritaire du changement le plus élevé. La modification des règles du travail, la transformation organisationnelle et l'implantation d'un programme de qualité ont contribué à la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement. La nécessité d'atteindre la performance que procure l'introduction de ces changements a incité la direction à inclure le syndicat dans cet espace décisionnel. À ce titre, nous confirmons les résultats de Lévesque et Murray selon lesquels le degré de la régulation paritaire du changement varie selon la nature des changements introduits (1998 : 106).

Dans le cas de la flexibilité numérique, bien que des tentatives d'implication syndicale au changement soient observées, nos repères historiques indiquent qu'elle soulève davantage de difficultés à s'inscrire dans un processus de régulation paritaire du changement que la flexibilité fonctionnelle. Il semble que ce soit l'attitude de la direction qui freinent cette progression. Lorsqu'il s'agit des changements visant l'atteinte de cette forme de flexibilité, la direction semble adopter l'approche conflictuelle privilégiée au cours de la première période d'analyse. Ce constat renvoie à la récente évolution de l'attitude de la direction dans son modèle d'introduction du changement et à la fragilité de cette progression en ce qui concerne le rapport de la direction avec le syndicat. Les formes de flexibilité recherchées dans l'utilisation de la main-d'oeuvre, selon qu'elles soient fonctionnelle ou numérique, expliquent la variabilité du rôle syndicale dans son implication au changement.

La prochaine section présente les éléments les plus significatifs de la dynamique sociale locale en abordant la capacité d'action du syndicat et l'attitude de la direction envers le syndicat.

## **6.2. Dynamique sociale locale : Éléments significatifs**

### **6.2.1. Capacité d'action du syndicat**

Rappelons que la capacité d'action des syndicats dépend des ressources que le syndicat aura réussi à mobiliser et que les ressources de pouvoir syndicales ont une influence sur le degré de régulation paritaire du changement (Lévesque et Murray, 2003 ; Lévesque et Murray, 2002b ; Frost, 2000 ; Lévesque et Murray, 1998 ; Lapointe, 2001a). À la lumière de ces résultats, nous interrogeons le sens de l'évolution des ressources de pouvoir syndicales et ses implications sur la capacité d'action du syndicat au cours des prochaines années.

L'analyse de l'état et de l'évolution de la capacité d'action du syndicat mène à conclure à une évolution récente en ce qui concerne les trois dimensions à l'étude que sont la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique du syndicat. D'abord, le caractère mixte et évolutif de la solidarité interne qui, malgré la faiblesse de certains volets des moyens de communication, connaît une évolution. Ensuite, le renforcement de la solidarité externe qui s'accompagne à la fois de la fragilité et de la précarité des alliances développées. Enfin, le caractère mixte et évolutif de la capacité stratégique du syndicat qui se traduit par certaines difficultés à présenter un projet autonome du changement tout en progressant au niveau de la vision syndicale du changement.

Avant d'aborder l'implication du renforcement de la capacité d'action du syndicat au cours des années à venir, rappelons les principaux constats issus de l'analyse des ressources de pouvoir syndicales. Ces constats portent sur les éléments qui affaiblissent les moyens de communication, le degré de participation des membres à la vie syndicale et la faiblesse de la capacité stratégique du syndicat.

Le premier constat se rapporte aux moyens de communication du syndicat. Il semble que le nombre de salariés et la répartition des quarts de travail rendent difficile les contacts syndicaux entre les diverses instances locales, plus particulièrement entre les personnes déléguées et les membres. Durant les nombreux changements qui se sont succédés au moment de l'étude, les démarches de l'exécutif syndical n'ont pas toujours été diffusées au point d'atteindre les membres des quarts de soir et de nuit (E11 : 13.12.05). Le conseil syndical est, toutefois, conscient de cette lacune. À la suite d'une formation portant sur la vie syndicale, un comité d'information est mis sur pied et l'un de ses mandats est de créer le journal syndical et d'en rédiger le contenu. Les membres de ce comité n'ont cependant pas droit aux libérations syndicales, de sorte que cela pourrait nuire au développement de ce moyen de communication.

Le deuxième constat concerne l'implication des membres à la vie syndicale. Cette dernière semble être plutôt faible mais varie selon les sujets traités. Ainsi, les assemblées dites « courantes » n'atteignent qu'un taux de participation de 4% alors que celles reliées au renouvellement de la convention collective atteignent 60% des membres. La faiblesse de la présence des membres aux assemblées est accentuée, en partie, par le peu de participation des jeunes syndiqués et des salariés des quarts de soir et de nuit.

Toutefois, l'observation de plusieurs événements survenus au cours de l'étude démontrent qu'il n'y a pas lieu de prétendre à une équation entre le faible taux de participation aux assemblées et le pouvoir syndical. Le type de changement introduit peut expliquer, en partie, cette faible cohésion syndicale. Les changements qui ne concernent pas directement les employés syndiqués peuvent engendrer ce désintéressement à l'égard des assemblées syndicales. Ainsi, les assemblées dont les objets sont davantage informatifs, tels que les changements qui ont suivi le renouvellement de la convention collective, ne semblent pas favoriser de rassemblement majeur. Par contre, les objets qui concernent la préparation des demandes pour les prochaines négociations, les catégories d'emploi fusionnées de la séquence de promotion, la sous-traitance et la délocalisation des emplois suscitent un intérêt réel

auprès des syndiqués. Tel que le suggèrent les résultats de l'étude de Bourque (1999), la nature des changements semble influencer l'implication des membres du syndicat.

Un troisième constat porte sur la capacité stratégique du syndicat dans sa participation au changement. L'étude de la première période d'analyse permet d'identifier une position de neutralité face au changement puisque seule la gestion de la convention collective ressort comme élément d'autonomie. La seconde période marque une progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement accompagnée de certains obstacles à présenter un projet syndical autonome, notamment en ce qui concerne l'organisation de la production et du travail. Nos entretiens confirment qu'une réflexion en ce sens est en cours au sein du conseil exécutif (E1 : 26.11.04).

Quelles sont les implications du renforcement de la capacité d'action du syndicat pour les prochaines années? D'abord, on peut supposer que le renforcement des moyens de communication utilisés pourra faire progresser davantage la solidarité interne du syndicat. Le contexte dans lequel évolue l'acteur syndical s'est considérablement modifié au cours de la période globale d'analyse. Évoluant dans un environnement relativement stable où l'interaction entre les parties concerne presque exclusivement la gestion de la convention collective, les années 2003 marquent l'introduction de changements successifs apportés à l'organisation de la production et du travail. La prépondérance du bouche à oreille dans le milieu étudié n'arrive pas toujours à actualiser les enjeux syndicaux auprès des membres dans ce contexte en mouvance. Avec des forces clairement identifiées telles que la structure syndicale, la formation, le nombre et le fonctionnement des comités syndicaux et le degré de militantisme, le renforcement des moyens de communication pourrait affermir davantage la solidarité interne du syndicat.

À cela s'ajoute l'articulation des interfaces des ressources de pouvoir syndicales. Rappelons que des études antérieures illustrent qu'elles sont intimement liées les unes aux autres et qu'elles se renforcent mutuellement, de sorte que l'absence de l'une ou l'autre des ressources altérerait le modèle d'implication syndicale (Lévesque et Murray,



1998 ; 2003). Dans le même sens que ces résultats, nous avançons que le renforcement de la solidarité interne ne peut qu'alimenter la progression de la solidarité externe qui, malgré son caractère fragile et précaire, est en évolution au cours de la deuxième période d'analyse. La proximité des liens avec le « grand » syndicat, de la communauté locale et les échanges intersyndicaux observés permettent au syndicat de préciser certaines des orientations stratégiques de l'entreprise multinationale et d'élargir sa compréhension de l'environnement concurrentiel de l'usine. Rappelons que l'interaction entre le renforcement de la solidarité externe et la progression de la régulation paritaire du changement suggère une relation inversée, de sorte que la régulation paritaire du changement consolide la solidarité externe du syndicat.

On peut supposer que les forces des interfaces de la solidarité interne et externe feront progresser davantage la capacité stratégique du syndicat. À titre d'exemple, les différentes informations obtenues au moyen des alliances développées, notamment celles obtenues auprès des autres secteurs d'activités de l'entreprise, peuvent favoriser la définition d'orientations syndicales dans un contexte de changement. Ainsi, la progression du rôle syndical pourrait alors accroître sa capacité à présenter un projet autonome du changement et dans l'ensemble, faire progresser sa capacité d'action. L'implication syndicale qui est, au moment de cette étude, qualifiée de consultative avec appui conditionnel, pourrait prendre davantage d'essor par l'adoption d'un projet syndical autonome du changement, sans quoi le sentiment d'être à la remorque des décisions de l'employeur pourrait perdurer.

La prochaine section aborde l'attitude de la direction envers le syndicat, variable explicative qui influence sans équivoque et de manière positive le rôle du syndicat dans la régulation du changement.

### **6.2.2. Attitude de la direction envers le syndicat**

Cette section vise à cerner les motifs qui ont amené la direction à modifier son approche envers le syndicat. Plusieurs éléments sont retenus.

D'abord, avec la nouvelle direction de l'usine, les relations patronales-syndicales ont connu une progression. Une attitude d'ouverture et d'écoute envers le syndicat semble avoir fait évoluer le degré de la régulation paritaire du changement.

Ensuite, le contexte commercial et les motifs économiques peuvent également expliquer le changement d'attitude de la direction. Créant une pression au niveau local, la mondialisation conduit les entreprises à investir aux endroits jugés profitables (Wells, 1993) de sorte que les usines du groupe sont mises en compétition entre elles. Il ressort clairement de nos entretiens que les comparaisons coercitives et la menace d'une fermeture d'usine font parties du discours patronal, particulièrement lors du renouvellement de la dernière convention collective (E1 : 26.11.04 ; E2 : 19.11.05 ; E9 : 13.12.04 ; E14 : 13.12.05 ). Dans le même sens que les résultats de Maschino (1992), les nombreux changements apportés à l'organisation du travail découlent des pressions concurrentielles accrues par la mondialisation.

Tel qu'énoncé dans la revue de la littérature, à travers ces processus de changement, les rapports de travail se trouvent transformés en une logique participative davantage recherchée par les acteurs pour assurer la viabilité à long terme des innovations organisationnelles (Murray et Verge ; 1993 ; Lapointe et al. ; 2004).

Il semble que le contexte commercial ait grandement influencé l'attitude de la direction envers le syndicat. Le contexte du renouvellement de la dernière convention collective, par l'impératif de réduction des coûts fixes de 15%, l'implication des salariés et du syndicat à la transformation organisationnelle, la demande patronale d'une participation syndicale à l'identification des pièces à transférer et la concertation des acteurs pour l'obtention d'une commande tendent fortement à confirmer que la dynamique sociale locale s'oriente vers une forme de participation pour assurer l'avenir de l'usine.

La dynamique sociale de l'usine ayant été fortement caractérisée par une longue période où les changements étaient introduits unilatéralement, l'évolution des modes de gestion de la direction ne se fait pas sans une certaine ambivalence dans son rapport avec le

syndicat. Ainsi, nos observations relèvent un manque d'uniformité dans la promotion des nouvelles valeurs à la direction de l'usine qui peut s'expliquer par la courte période où d'importants changements à l'organisation de la production et du travail se sont opérés. Ces contradictions ont donné naissance à des tensions patronales-syndicales (E1 : 26.11.04 ; DL1 : 19.04.05) où chacun des acteurs en présence tente d'adapter son rôle au contexte de changement très ressenti à l'usine étudiée.

La prochaine partie est l'occasion de mettre en relief les variables indépendantes qui ont une influence directe sur le renforcement de la régulation paritaire du changement à partir du portrait observé au cours de la deuxième période d'analyse.

### **6.3. Synthèse des variables explicatives et sens des relations**

Il ressort un modèle prépondérant qui explique le renforcement de la régulation paritaire du changement. En reprenant les hypothèses formulées, le tableau 6.1. présente la synthèse des résultats de recherche alors que la figure 6.1. illustre le modèle prépondérant et le sens des relations en cause.

Mentionnons que seules les pratiques de gestion des ressources humaines et les types d'internationalisation de l'entreprise n'ont pas influencé directement le renforcement de la régulation paritaire du changement. Aucun lien n'a pu être établi entre ces variables et la régulation paritaire du changement.

**Tableau 6.1.**  
**Synthèse des variables explicatives**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Résultat des hypothèses formulées</b>	<b>Évaluation globale des variables indépendantes</b>
<b>Contexte commercial</b>	<p><b>Validée</b> - Plus l'entreprise est exposée à la mondialisation, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H5).</p> <p><b>Validée</b> - Une situation économique difficile, telle que la menace de pertes d'emploi et de fermeture de l'usine, influencera de manière positive le rôle du syndicat dans la régulation du changement (H6).</p> <p><b>Nulle</b> - La bonne santé économique de l'entreprise, notamment par les ventes et un carnet de commandes stables, favorisera positivement le rôle du syndicat dans la régulation du changement (H7)</p>	Contexte commercial et situation économique difficile mènent à une restructuration des activités de l'entreprise multinationale, y compris l'usine étudiée
<b>Attitude de la direction envers le syndicat</b>	<b>Validée</b> - Plus la direction est ouverte à l'égard du syndicat local, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H2).	Évolution; Approche conflictuelle à une approche mixte
<b>Capacité d'action du syndicat</b>	<b>Validée</b> - Plus un syndicat local est en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H1).	Caractère mixte du renforcement de la capacité d'action du syndicat
Solidarité interne	<b>Validée</b> - Plus un syndicat est en mesure de créer une solidarité interne, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H1a).	Mixte – En évolution; Maintien et évolution constante de la structure; Moyens de communication affaiblis par l'irrégularité des contacts syndicaux à travers les instances
Solidarité externe	<b>Validée</b> - Plus un syndicat local développe ses ressources de pouvoir externes, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H1b).	Fragilité du renforcement des liens externes
Capacité stratégique	<b>Validée</b> - Plus un syndicat local est en mesure d'adopter une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus le rôle du syndicat dans la régulation du changement sera élevé (H1c).	Mixte – En évolution; Progression de la vision syndicale dans son rôle à réguler le changement; Difficulté à présenter un projet autonome du changement

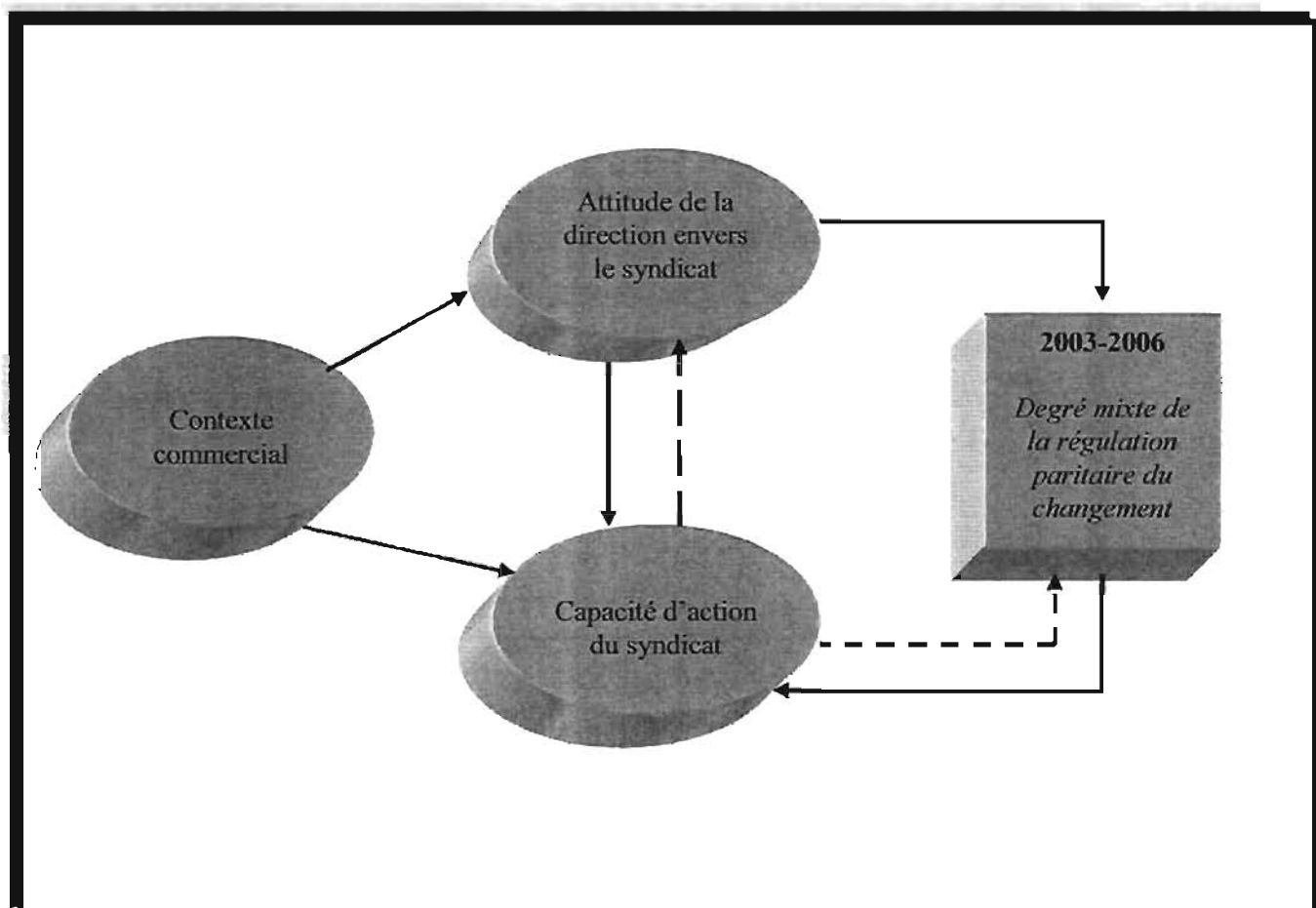
Nous validons les hypothèses de recherche formulées en ce qui concerne le contexte commercial, l'attitude de la direction à l'égard du syndicat et la capacité d'action du syndicat.

D'abord, le contexte commercial est un facteur extrinsèque à la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement. Le degré d'exposition de l'entreprise à la mondialisation et le contexte économique difficile expliquent cette évolution. Ensuite, la progression de l'attitude de la direction envers l'acteur syndical favorise sans équivoque le rôle du syndicat dans la régulation du changement. Une attitude plus ouverte explique l'évolution du mode de gestion du changement mis de l'avant par la direction locale. Enfin, malgré le caractère mixte du renforcement de la capacité d'action du syndicat, la progression des ressources de pouvoir syndicales influence de manière positive le rôle du syndicat à réguler le changement.

Cette section est l'occasion de présenter l'interaction du modèle prépondérant en relevant les relations observées au cours de la période 2003-2006. La figure 6.1. est la représentation schématique de ce modèle.

Figure 6.1.

Synthèse et interaction des variables explicatives pour la période 2003-2006



### **6.3.1. Sens des relations du modèle prépondérant**

Le contexte commercial agit comme facteur extrinsèque prépondérant à la progression de la régulation paritaire du changement par son influence directe sur la dynamique sociale locale. Il semble que les pressions de l'environnement concurrentiel des années 2000 ont contribué à accélérer l'introduction des innovations organisationnelles et à modifier tant l'attitude de la direction envers le syndicat que la capacité d'action du syndicat au cours de cette période.

L'influence du contexte commercial sur l'attitude de la direction s'inscrit dans un contexte économique difficile de l'entreprise multinationale qui la conduit à restructurer ses activités. C'est également dans ce contexte qu'évolue l'usine à l'étude menacée de fermeture lors du renouvellement de la dernière convention collective. La transformation organisationnelle, la modification des règles de travail et l'implantation d'un programme d'excellence entrent en vigueur à la même période où un redressement des activités est effectué au sein de la division de l'entreprise. Nos résultats confirment que la mondialisation et le contexte commercial influencent de manière positive la progression de la régulation paritaire du changement.

En ce qui concerne l'influence du contexte commercial sur la capacité d'action du syndicat, il ressort clairement de cette recherche que la première expérience de participation syndicale au changement s'insère dans une période de menace de perte d'emplois et de fermeture d'usine. Les demandes patronales en ce qui concerne la baisse des coûts de la convention collective, l'élargissement de la flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre accompagnées d'une baisse du carnet de commandes incitent l'acteur syndical à participer à l'introduction du changement. À ce titre, nous confirmons les résultats de Lapointe à l'effet que la participation syndicale au changement s'insère dans une trajectoire spécifique qui débute par une menace de perte d'emplois et de fermeture d'usine (2001a).

L'attitude de la direction envers le syndicat est la variable explicative ayant le plus progressée par rapport aux autres variables présentées à la figure 6.1. et c'est aussi celle qui a le plus d'influence sur la régulation du changement.

Certains facteurs atténuent toutefois l'influence de l'attitude de la direction sur la régulation du changement. L'ouverture récente de la direction rend difficile la diffusion uniforme des valeurs organisationnelles associées à ce mode de gestion du changement de manière à atteindre l'ensemble des paliers hiérarchiques de l'usine. La succession des changements introduits et leurs modalités d'implantation - y compris le changement de culture organisationnelle à l'effet d'inclure l'acteur syndical au changement - explique en grande partie cette difficulté. La rapidité de diffusion du changement est un premier facteur qui atténue la progression de l'attitude de la direction envers le syndicat à réguler le changement.

Un second facteur freine cette progression. Il s'agit de la flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre. Il semble que les changements qui entourent la flexibilité fonctionnelle favorisent davantage l'ouverture de la direction à inclure le syndicat dans le processus de changement que la flexibilité numérique. Lorsqu'il s'agit de cette forme de flexibilité, l'attitude de la direction s'apparente davantage à l'approche conflictuelle observée au cours de la première période d'analyse. Bien que ces éléments freinent la progression de l'attitude de la direction envers le syndicat, nos résultats témoignent que cette variable influence sans équivoque le rôle du syndicat dans la régulation du changement.

L'ouverture de la direction à inclure le syndicat au changement est une évolution récente dans le milieu de travail à l'étude. Le syndicat s'initie aux prises de décisions concernant l'avenir de l'usine tout en s'interrogeant sur ses propres ressources de pouvoir lui permettant d'influencer le degré de la régulation du changement. Rappelons que la première expérience de participation syndicale au changement suscite de nombreux questionnements au sein du conseil exécutif et mène à l'adoption d'une résolution syndicale à l'effet que le syndicat ne puisse pas participer aux décisions qui conduisent à des mises à pied.

De la dynamique sociale locale, il ressort une évolution plus prononcée de l'attitude de la direction envers le syndicat par rapport à l'évolution que connaît la capacité d'action du syndicat. L'influence de l'attitude de la direction envers le syndicat est plus grande et a plus de poids sur la capacité d'action du syndicat et le degré de la régulation paritaire du changement que la capacité d'action du syndicat peut en avoir sur l'attitude de la direction et le degré de la régulation paritaire du changement. Dans le but de distinguer le poids des relations de la figure 6.1., les relations ayant une moindre influence dans le modèle prépondérant sont représentées par une flèche en pointillé.

En regard de l'infériorité du poids de la capacité d'action du syndicat et de sa moindre influence sur l'attitude de la direction et sur le degré de la régulation paritaire du changement, soulevons l'exercice de l'influence des acteurs en présence qui pourrait constituer une pression sur le syndicat en ce qui concerne son rôle dans la régulation du changement. D'abord, la direction locale, par une attitude moins conflictuelle de la gestion du changement, cherche à inclure le syndicat à travers les différentes étapes du processus. Pour sa part, le conseiller syndical alimente une réflexion autonome du changement et enfin, les liens externes favorisent le développement d'une vision syndicale autonome.

De part et d'autre, ces acteurs cherchent à orienter le syndicat dans une vision du changement qui varie en fonction de leur rôle respectif. Pour l'exécutif syndical, n'y a-t-il pas le danger d'être piégé par différentes visions du changement qui ne sont pas la sienne, résultat de certaines difficultés à proposer une vision syndicale autonome et de subir une forme d'isolement face à des pressions externes qui tendent à s'accroître? Sans prétendre une réponse exhaustive à cette interrogation, elle suggère tout de même de revoir les éléments qui freinent la capacité d'action du syndicat.

D'abord, il s'agit de corriger les lacunes de la solidarité interne. L'irrégularité des contacts syndicaux à travers les instances affaiblissent les moyens de communication. Dans un contexte de changement, il serait souhaitable d'utiliser les structures de communication en place - telles que le comité responsable du journal syndical - pour



favoriser la diffusion de l'information à l'ensemble du conseil syndical et aux différents quarts de travail. Ensuite, il serait opportun de poursuivre la récente expansion de la solidarité externe en maintenant les contacts intersyndicaux existants et en les élargissant à d'autres filiales de l'entreprise, notamment celles appartenant au réseau de production nord-américain. Le renforcement de ces interfaces des ressources de pouvoir syndicales aura l'effet de consolider les éléments d'autonomie récemment développés et de faire progresser l'influence déjà amorcé de la capacité d'action du syndicat dans son rôle à réguler le changement.

Le renforcement de la capacité d'action du syndicat aura l'effet de poursuivre l'élargissement du degré d'influence du syndicat, des objets discutés, du moment d'implication du syndicat et de l'institutionnalisation des mécanismes. En progression, ces éléments pourront qu'accentuer le poids de leur influence sur l'attitude de la direction envers le syndicat et le degré de la régulation paritaire du changement.

Tel qu'illustré, le déséquilibre des influences de l'acteur patronal et de l'acteur syndical sur la régulation paritaire du changement souligne les difficultés de la capacité syndicale à agir sur le changement. Ces incapacités ont tendance à placer le syndicat à la remorque de la régulation paritaire du changement en le soustrayant d'une influence qu'il pourrait accroître par le renforcement des ressources de pouvoir syndicales.

En ce sens, nos résultats suggèrent que c'est le poids de l'influence de la régulation paritaire du changement qui a fait progresser la capacité d'action du syndicat. Le sens de cette relation s'explique par une progression plus prononcée de l'attitude de la direction envers le syndicat par rapport à la capacité d'action du syndicat et, par conséquent, de l'influence qu'elle exerce sur la dynamique sociale locale et le degré de la régulation paritaire du changement. À cela s'ajoutent certains éléments qui affaiblissent la capacité syndicale à participer au changement, notamment la présence de ressources syndicales qui freinent le développement d'une vision autonome du changement.

#### 6.4. Discussion

L'examen des relations présentées à la figure 6.1. mène à souligner que le renforcement de la capacité d'action du syndicat n'explique qu'une partie de la progression du rôle du syndicat dans la régulation du changement et met en relief le caractère équivoque des ressources de pouvoir syndicales.

Le contexte commercial et l'attitude de la direction ont façonné la dynamique sociale en exerçant une influence directe sur la capacité d'action du syndicat et sur la régulation paritaire du changement. La régulation paritaire du changement fait progresser la capacité d'action du syndicat. Celle-ci s'explique par la pression des acteurs en présence et l'influence prépondérante de l'attitude de la direction à réguler le changement.

Bien que nous avons identifié une influence prépondérante du contexte commercial et de l'attitude de la direction sur la progression de la régulation paritaire du changement, le portrait du milieu de travail étudié doit être nuancé en soulevant la complexité de la dynamique sociale locale. Rappelons que cette étude a eu lieu à une période où d'importantes transformations organisationnelles sont en cours d'implantation, où des tensions patronales-syndicales émergent à la suite d'une menace de fermeture d'usine, où le carnet de commandes tend à diminuer et où une première implication syndicale au changement se déroule. De part et d'autre, les acteurs patronaux et syndicaux tentent de faire évoluer la nature des relations de travail afin de la distinguer de celle qui a marqué les deux dernières décennies à l'usine.

À cela s'ajoute la complexité de négocier le changement. Les acteurs locaux entreprennent une démarche de participation conjointe du changement qui requiert, des deux parties, le recours à des méthodes de gestion des relations de travail qui diffèrent de celles employées auparavant. L'introduction de changements successifs combinée au contexte commercial difficile incitent les parties à favoriser la régulation paritaire du changement tout en tentant de poursuivre leurs rôles et objectifs respectifs. Tel que l'évoquent les résultats de Bourque (1999), il appert que le contexte commercial aura

joué un rôle majeur dans la décision des représentants syndicaux de participer à la première expérience de régulation du changement.

L'acteur patronal tend à adopter une vision du changement qui altère son modèle traditionnel de gestion de l'introduction du changement. Cette récente progression s'accompagne également de facteurs qui freinent la progression de la régulation du changement. Le nombre de changements introduits et la rapidité d'implantation de ces derniers tendent à déstabiliser l'acteur syndical malgré qu'il concentre ses actions sur les besoins de représentation de ses membres. L'organisation de la production et du travail est en pleine mutation. La flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre suscite de nombreux questionnements et soulève des défis syndicaux, tant chez les salariés qu'au sein du conseil syndical.

De plus, l'attitude de la direction est plus ouverte à inclure le syndicat dans le processus de changement ce qui mène le syndicat à bénéficier d'un espace décisionnel jamais vécu jusque là. Conscient d'évoluer dans un environnement qui requiert davantage la mobilisation de ses ressources de pouvoir, le syndicat met de l'avant une stratégie de participation qui alterne entre une stratégie de « neutralité » et une implication consultative avec appui conditionnelle au cours de la période globale d'analyse.

Ce chapitre présente trois principales conclusions qui sont issus des résultats de cette recherche. La première concerne les facteurs qui influencent l'évolution du processus de la régulation paritaire du changement. Nos résultats corroborent ceux d'autres études qui affirment que le contexte commercial - en l'occurrence les pressions des marchés internationaux - influence de manière positive et prépondérante l'évolution de la régulation paritaire du changement (Trottier, 2004 ; Jean, 1999).

Les repères historiques de l'usine étudiée témoignent de l'évolution des stratégies de gestion de ses dirigeants en fonction du contexte économique difficile des années 2000 et conduisent à une deuxième conclusion qui a trait aux facteurs qui facilitent l'instauration d'une logique participative au sein de la dynamique sociale locale. Dans le

même sens que les conclusions d'autres études, l'attitude positive de la direction locale à inclure le syndicat dans le processus de changement a une influence bénéfique sur le renforcement de la régulation paritaire du changement (Bourque, 1999 ; Murray et al., 1996 ; Walton et al., 1994). L'arrivée d'un nouveau directeur général d'usine correspond à une période où la nécessité d'améliorer les performances productives et sociales du milieu de travail étudié devaient s'inscrire dans le temps.

La troisième et dernière conclusion porte sur les facteurs qui font varier le degré de la régulation paritaire du changement. Tel que l'étude de Lévesque et Murray le démontre, la nature des changements introduits fait varier le degré de la régulation paritaire du changement (1998). De manière spécifique, nos résultats permettent de discerner des degrés variables de régulation paritaire du changement en regard des formes de flexibilité recherchée dans l'utilisation de la main-d'œuvre. Il appert que la flexibilité fonctionnelle favorise un degré de régulation paritaire plus élevé que la flexibilité numérique. La flexibilité numérique pose certaines difficultés aux acteurs locaux qui, de part et d'autre, adoptent une approche qui s'apparente davantage à la négociation traditionnelle qu'au paritarisme recherché dans l'introduction du changement qui concerne la flexibilité fonctionnelle.

## **6.5. Conclusion**

Ce chapitre a été l'occasion de discuter des résultats de recherche. Nous avons présenté une hiérarchie des variables explicatives de la progression du degré de la régulation paritaire du changement. Il s'agit du contexte commercial et de la dynamique sociale locale.

Nous validons sans équivoque que l'attitude de la direction influence de manière positive le rôle du syndicat à réguler le changement. Nos résultats suggèrent également que les faiblesses de la capacité d'action du syndicat mettent à la remorque la régulation paritaire du changement. Ces lacunes soustraient le syndicat d'une influence qu'il pourrait davantage exercer tant sur l'attitude de la direction que sur la régulation paritaire du changement. Notre étude de cas illustre que c'est le renforcement de la régulation

paritaire du changement qui a favorisé le renforcement de la capacité d'action du syndicat et non l'inverse.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objet de ce mémoire porte sur les facteurs qui influencent la capacité d'action des syndicats locaux à agir sur les changements en milieu de travail dans un contexte de mondialisation. Les exigences de compétitivité et de productivité incitent les directions d'entreprise à favoriser une logique participative dans la gestion de la production et du travail pour assurer la viabilité à long terme de leurs innovations organisationnelles. Dans ce contexte, la capacité d'action des syndicats à exercer leur rôle dans le changement est au cœur de la dynamique sociale de l'entreprise moderne.

Cette recherche tente d'approfondir notre compréhension des impacts de l'environnement externe sur le système des relations industrielles, notamment le modèle de production fordiste et les rapports sociaux de l'entreprise. À ce titre, nous questionnons les facteurs qui sous-tendent la capacité d'action des syndicats locaux pour définir l'implication syndicale au changement en contexte de mondialisation. Nous étudions alors comment les ressources de pouvoir syndicales agissent sur le degré de régulation paritaire du changement. Cette étude s'intéresse plus particulièrement au degré de régulation paritaire en regard des différentes formes de flexibilité recherchées dans l'utilisation de la main-d'œuvre.

Le chapitre 1 expose, dans un premier temps, les impacts de la mondialisation sur l'environnement syndical pour aborder, dans un deuxième temps, deux approches théoriques en ce qui concerne le lien entre la mondialisation et le pouvoir syndical. La première approche présente la mondialisation comme ayant un effet structurant sur le pouvoir syndical alors que la seconde propose un lien mitigé entre la mondialisation et le pouvoir syndical. Cette seconde approche considère le syndicat comme étant en mesure de renouveler ses ressources de pouvoir malgré les contraintes de la mondialisation.

Le deuxième chapitre dresse la problématique et le cadre d'analyse de cette recherche. Cinq critères sont retenus pour procéder à l'évaluation qualitative du degré de régulation

paritaire du changement et six variables sont présentées pour évaluer leur influence sur l'objet d'étude.

Le chapitre 3 présente la méthodologie de cette étude. Aux moyens d'entretiens menés auprès d'une vingtaine d'interlocuteurs syndicaux et patronaux, d'observations et de consultation de documents liés au lieu d'étude, nous avons tracé, dans le chapitre 4, l'évolution de la nature des changements introduits et leurs modalités d'implantation pour ensuite dégager le portrait de l'évolution de la régulation paritaire du changement en ce qui concerne la flexibilité fonctionnelle et numérique.

À la suite de l'examen des variables explicatives de notre modèle, le chapitre 5 met en relief la prépondérance de l'attitude de la direction, du contexte commercial et de la nature des changements introduits, particulièrement ceux qui sont liés à la flexibilité fonctionnelle, comme éléments ayant favorisés l'évolution du degré de régulation paritaire du changement. L'interaction entre la capacité d'action du syndicat et l'attitude de la direction à l'égard du syndicat semble être influencée par le contexte spécifique de l'usine. Devant un contexte commercial difficile, les impératifs d'amélioration de la performance sont ainsi marqués d'une période où les changements se succèdent. Le chapitre 6 offre une synthèse des éléments évolutifs de la régulation paritaire du changement et des principaux constats de cette recherche.

La validation de nos hypothèses de recherche permet une meilleure compréhension des facteurs qui déterminent la capacité d'action des syndicats à agir sur les changements au niveau local. Les résultats de notre recherche viennent corroborer plusieurs études antérieures ayant démontré l'importance, pour les syndicats, de mobiliser certaines ressources de pouvoir afin d'être en mesure d'influencer le processus de changement (Lévesque et Murray, 2003 ; Lévesque et Murray, 2002b ; Frost, 2001; Lapointe et Paquet, 1994). Comme dans le cas de ces études, nos résultats démontrent que la capacité d'action des syndicats semble être conditionnée, en partie, par l'attitude de la direction à l'égard du syndicat.

L'apport de cette recherche concerne le rôle du syndicat et l'implication syndicale dans le processus de changement. À l'instar d'autres recherches, les données recueillies nous permettent d'appuyer le scénario suggérant une évolution de l'action syndicale dans l'entreprise vers un mode de représentation plus participatif (Jean, 1999; Hennebert, 2003 ; Trottier, 2004). Si une logique participative semble s'imposer de plus en plus comme gage de renouveau syndical, les formes de cette participation peuvent être diverses et générer des répercussions différentes sur le processus de changement. Les résultats de notre recherche s'ajoutent à d'autres illustrant qu'il existe différentes formes de participation syndicale. Notre cas est celui d'une dynamique sociale locale qui évolue vers davantage d'ouverture de la direction à l'implication syndicale au changement et vers un renforcement du syndicat à s'engager dans le processus menant au changement. Par ailleurs, nous avons pu constater l'émergence d'une nouvelle philosophie de relations de travail davantage axée vers le rapprochement des parties et la présence d'une sensibilité des représentants syndicaux par rapport aux exigences de compétitivité et de productivité auxquelles est confrontée la direction de l'établissement.

### **Forces et faiblesses de la recherche**

L'objectif qui a guidé cette recherche est l'étude et la documentation du cas d'un lieu de travail en pleine mutation pour observer l'évolution des relations de travail et de la dynamique sociale locale qui accompagnent le contexte de changement dans le secteur de la fabrication de voitures spécialisées. L'ensemble des caractéristiques de ce secteur d'activités, notamment le réaménagement de son organisation du travail au cours des dernières années, fait de l'entreprise multinationale étudiée et de son syndicat local, un lieu propice à l'examen qualitatif de la régulation paritaire du changement.

L'une des grandes forces de cette recherche repose sur l'analyse de sources d'information diversifiées qui a grandement enrichi notre compréhension de la dynamique des rapports sociaux du lieu de travail étudié. La grande disponibilité de l'exécutif syndical constitue également une force majeure de la recherche, notamment la disponibilité du président et du conseiller syndical qui ont contribué à nourrir les repères historiques du milieu de travail et du syndicat à l'étude. Le temps investi auprès des



interlocuteurs syndicaux et les observations quotidiennes ont enrichi l'analyse de la capacité d'action du syndicat.

Quant aux limites de l'approche méthodologique de cette recherche, mentionnons que l'usine étudiée n'est pas représentative de l'ensemble des entreprises multinationales canadiennes ni de l'industrie de fabrication de voitures spécialisées. La stratégie de vérification employée limite le niveau de généralisation possible. La méthodologie de l'étude de cas vise davantage à cerner et à peaufiner notre compréhension de réalités ou de phénomènes dont la complexité commande une attention particulière (Hamel, 1997 : 9). Nous avons ainsi comparé nos résultats empiriques au développement théorique antérieur pour arriver à une généralisation analytique de nos conclusions (Yin, 2003 : 33).

Une deuxième limite concerne notre accès asymétrique aux acteurs locaux. En effet, nous avons eu moins accès au personnel de la direction locale. Le moment de notre étude, qui s'inscrit dans une période où de nombreux changements sont introduits à l'organisation de la production et du travail et où des tensions patronales-syndicales émergent, explique cette limite. Dans le même sens, les deux vagues de mises à pied du personnel administratif qui ont précédé l'étude ont limité le choix de nos entretiens. La vision du changement du personnel qui a été choisi pour procéder à la transformation organisationnelle altère, en partie, les informations recueillies dans l'analyse du contenu.

Une troisième limite a trait à la durée de cette recherche et à notre incapacité à assurer un traitement équivalent pour les deux périodes à l'étude. Bien que la consultation de documents et les entretiens aient permis de tracer l'évolution de la régulation paritaire du changement, il n'a pas été possible d'approfondir les situations antérieures à la recherche.

Une dernière limite importante provient des diverses particularités de la technique d'entretiens. D'une part, il existe un biais relié à l'interlocuteur qui interprète, à sa façon, la réalité. D'autre part, le chercheur demeure susceptible de causer une distorsion de la

réalité dans sa compréhension des informations recueillies. Notre cadre d'analyse a toutefois permis de réduire ce risque. Ajoutons que le nombre total d'entretiens, dont une vingtaine au sein du conseil syndical, a permis de pallier en grande partie cette limite par des aller-retour successifs et la validation à répétition des informations recueillies auprès des uns et des autres.

### **Implications pour les acteurs**

La dynamique sociale locale à l'étude a été fortement caractérisée par une gestion unilatérale du changement et l'évolution des modes de gestion de la direction ne se fait pas sans une certaine ambivalence dans son rapport avec le syndicat. Les résultats de cette recherche démontrent que la flexibilité fonctionnelle favorise un degré de régulation paritaire plus élevé que la flexibilité numérique. Lorsqu'il s'agit de la flexibilité numérique, la direction locale s'oppose au maintien du paritarisme recherché qui, contrairement à la flexibilité fonctionnelle, s'apparente davantage à la négociation traditionnelle.

Pour les acteurs locaux, cette attitude pourrait avoir des conséquences néfastes sur la démarche de régulation paritaire du changement déjà mise de l'avant. Une certaine forme d'uniformité dans les modes de gestion du changement de la direction pourrait faciliter la suite de cette démarche et s'étendre aux différentes formes de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre. C'est pourquoi il serait bénéfique pour chacun des acteurs d'adopter des règles de fonctionnement communes dans l'utilisation d'une approche paritaire afin de préciser les intentions de chacune des parties. Les acteurs locaux auraient avantage à délimiter les zones qui peuvent faire l'objet ou non d'une démarche paritaire, sans quoi des tensions patronales-syndicales pourraient perdurer et nuire au déroulement d'une prochaine démarche de régulation paritaire du changement.

Pour l'acteur syndical, notre étude propose plusieurs pistes qui sont mises de l'avant pour accroître sa capacité d'action. En prenant en considération la complexité du fait de mobiliser les ressources de pouvoir syndicales et de les traduire en orientations stratégiques, nous souhaitons, tout de même, formuler quelques recommandations qui

pourraient favoriser le renforcement de la capacité stratégique du syndicat. En s'appuyant sur les principaux constats de cette recherche, nous proposons les quatre orientations suivantes : la formation des membres, la diffusion de l'information interne, l'identification de la relève et le développement des alliances externes.

Tel qu'abordé dans notre analyse, la formation est un élément fort de la solidarité interne du syndicat. Le maintien et le développement de l'éducation permettent aux membres d'acquérir les connaissances à une meilleure compréhension de l'entreprise et de son développement dans un contexte de mondialisation ce qui pourrait, par la suite, faciliter la participation des membres aux enjeux syndicaux liés à ce contexte.

Dans le cas de la diffusion de l'information interne, les moyens de communication développés pourraient assurer une diffusion uniforme et constante de l'information à l'ensemble des membres de l'unité syndicale et au personnel des différents quarts de travail, caractéristique qui prend davantage d'importance dans un contexte de changement. Il s'agit d'optimiser les structures existantes - tels que les comités d'information et de communication - afin de développer des outils et une structure qui répondront aux besoins d'information du syndicat.

En ce qui concerne l'identification de la relève, elle pourrait faire partie de l'agenda syndical afin de procéder au transfert des connaissances et de la culture syndicale locale tout en assurant le renouvellement des idées, le partage des habiletés et des compétences. L'identification de la relève permet d'améliorer la représentativité du syndicat auprès des membres et de susciter l'intérêt des jeunes à la vie syndicale en développant des outils qui permettront de cerner leur vision, leur réalité et leurs besoins.

La dernière orientation concerne les alliances externes. Notre analyse met en évidence que ces dernières connaissent une progression et facilitent l'articulation entre la solidarité interne et la solidarité externe. C'est pourquoi les échanges intersyndicaux et le développement d'un réseau - tel que les alliances avec la communauté locale - doivent

s'inscrire dans le temps et ce, à travers des échanges continus pour poursuivre le renforcement de la solidarité externe déjà en place.

### **Pistes de recherches futures**

Pour les recherches futures, quelques suggestions empiriques peuvent être soulevées. D'abord, il serait pertinent de poursuivre l'analyse du cas à l'étude au cours des prochaines années afin d'observer la trajectoire qu'emprunte la régulation paritaire du changement suite à sa phase d'émergence, des impacts de la suite des changements introduits dans l'atteinte de la flexibilité fonctionnelle et numérique et de l'évolution de la dynamique des acteurs sociaux dans ce contexte.

Ensuite, ce cadre d'analyse peut également être appliqué aux autres secteurs d'activités de l'entreprise multinationale étudiée d'un même contexte institutionnel pour ainsi procéder à l'examen des variations de l'objet d'étude d'un secteur à l'autre et des logiques de structuration du pouvoir syndical d'une allégeance syndicale à l'autre.

Enfin, des comparaisons géographiques au sein de la même entreprise multinationale d'un contexte institutionnel différent peuvent s'établir suivant la répartition des réseaux de production de l'entreprise multinationale, permettant ainsi une meilleure compréhension de ses chaînes d'approvisionnement, notamment les usines de l'Europe de l'Ouest et du Mexique, de la marge d'autonomie de la filiale par rapport au siège social et du contexte institutionnel. Ce travail est déjà entamé par d'autres chercheur-étudiants du CRIMT. Il concerne d'autres études de cas réalisées auprès de la même chaîne internationale de production au sein de la même entreprise multinationale en contexte européen.

La suite de ces travaux permettra d'entreprendre des analyses comparatives en fonction des différents contextes nationaux, des logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux, de la nature des contraintes auxquelles ils sont confrontés et de leur capacité respective à réguler le changement.

## BIBLIOGRAPHIE

ADAM, S. 2004. *La convergence des stratégies des firmes dans un marché global : le cas de l'industrie de la construction aéronautique*. Mémoire présenté aux HEC Montréal affiliée à l'Université de Montréal, sciences de la gestion, 131 p.

AGARWALA, T. 2003. « Innovation human resources practices and organizational commitment : An empirical investigation ». *International Journal of Human Resources Management*, 14, (2), 175-197.

AKTOUF, O. 1992. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec, 213 p.

ANGERS, M. 1992. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Centre éducatif et culturel. Montréal, 365 p.

ATKINSON, A.C. 1985. *Plots, Transformations and Regression*. Oxford University Press : Oxford.

BEAUCAGE, A. 2000. « Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit : l'expérience du secteur manufacturier canadien ». *Relations Industrielles*, 55, (1), 96-132.

BEAUCAGE, A. 1996. « Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles » *The Globalization of the Economy and the Worker*, A. Giles, A. E. Smith et G. Trudeau, dir., Québec : CIRA, 23-42.

BÉLANGER, P. R. et B. LÉVESQUE. 1994. « Modernisation des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois ». *La modernisation sociale des entreprises*. P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal : PUM, 18-52.

BÉLANGER, J. et C. THUDEROZ. 1998. « La recodification de la relation d'emploi ». *Revue française de sociologie*, 39, (3), 23-53.

BÉLANGER, P.R., P-A. LAPOINTE et B. LÉVESQUE. 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises ». *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A. Lapointe, dir. Les Presses de l'Université Laval, 155-189.

BETTACHE, M. 2003. « La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec ». *Ministère du Travail : Gouvernement du Québec*, 70 p.

BOURQUE, R. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec ». *Relations Industrielles*, vol. 54, (1), 136-167.

BOURQUE, R. et L. HAMEL. 1999. « La réorganisation du travail à l'usine Scott-Kruger de Crabtree au Québec de 1992 à 1997 ». *La Gazette du travail*, vol. 2, no. 4, 74-81.

BOURQUE, R., et C. RIOUX. 1997. « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Federation des Travailleurs du Papier et de la Forêt in Quebec ». *Labour Studies Journal*, 22, (2), 3-20.

BOYER, R. et M. FREYSSINET. 2000. *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte.

BOYER, R. 1997. « Les mots et les réalités ». *Mondialisation au-delà des mythes*. S. Cordellier et F. Doutant, dir. Paris : La Découverte, 13-45.

BOYER, R. 1986. *La théorie de la régulation : une analyse critique*. La Découverte, Collection Agalma, Paris.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. 1997. *Le travail dans le monde : relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale*, Genève : BIT.

CASTELLS, M. 2001. *La Société en réseaux, L'ère de l'information*. Librairie Arthème Fayard. Paris, Vol. 1.

CHAYKOWSKI, R. 1999. « Adaptation within the Traditional Industrial Relations System : The Development of Labour Relations at Inco Limited ». *Contact and Commitment : Employment Relations in the New Economy*. A. Verma et R. Chaykowski, dir. Kingston, ON : Queen's University, IRC Press, 41-81.

CHAYKOWSKI, R. et A. GILES. 1998. « La mondialisation, le travail et les relations industrielles ». *Relations industrielles*, vol.53, (1), 13-23.

CONTANDRIOPOULOS, A-P., F. CHAMPAGNE, J-L. POTVIN DENIS et P. BOYLE. 1990. *Savoir préparer une recherche*, Montréal : PUM, 134 p.

COOKE, W. 1990. *Labor-Management Cooperation : New Partnership or Going in Circle?* Kalamazoo : Upjohn Institute for Employment Research, 189 p.

COUTU, M. et G. MURRAY. 2007. « Introduction ». dans M. Coutu et G. Murray (dir.). *La citoyenneté au travail : Quel avenir ? Québec*, Les Presses de l'Université Laval (à paraître en 2007).

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil, 436 p.

DICKEN, P. 1998. *Global shift, Transforming the World Economy*, New York : The Guilford Press.

DRACHE, D., et H.J. GLASBEEK. 1990. « Le néo-fordisme : l'offensive du capital, l'alternative des travailleurs ». *Politique et régulation : Modèle de développement et trajectoire canadienne*. G. Boismenu et D. Drache, dir. Québec : Éditions L'Harmattan, 237-274.

DURAND, J-P. 1996. « Le compromis productif change de nature, Le syndicalisme au futur ». dir. Jean-Pierre Durand, *Alternatives sociologiques, Syros*, 19-56.

EATON, A.E. et P. VOOS. 1992a. « Lean Production, Labor Control and Post-Fordism in the Japanese Automobile Industry ». *North American Auto Unions in Crisis : Lean Production as Contested Terrain*. W.C. Green et E.J. Yanarella, dir. Albany, State University of New York, Press, 9-40.

EDWARDS, P-K. 1992. « La recherche comparative en relations industrielles : L'apport de la tradition ethnographique ». *Relations Industrielles*, vol. 47,(3), 411-437.

FERNER, A. et P. EDWARDS. 1995. « Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises ». *European Journal of Industrial Relations*, 1, (2), 229-257.

FITCHER, M. et I. GREER. 2004. « Analysing Social Partnership : A tool of Union Revitalization? ». *Varieties of Unionism : Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, C. Frege, et J. Kelly, dir. Oxford University Press, 71-89.

FROST, A. C. 2001. « Creating and Sustaining Local Union Capabilities : The Role of the National Union ». *Relations Industrielles*, 56, (2), 307-335.

FROST, A. C. 2000. « Explaining variation workplace restructuring : The role of local union capabilities ». *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (4), 559-578.

GAGNON, M.-A. 1994. *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*, Coll. Diagnostic, vol.17, Québec : Institut québécois de la recherche sur la culture, 140 p.

GALLIE, D. et M., ROSE. 1996. « Employer Policies and Trade Union Influence ». *Trade Unionism in Recession*. D. Gallie, R. Penn et M. Rose, dir. Oxford : Oxford University Press, 33-64.

GAUTHIER, B. 2002. *De la problématique à la collecte des données*, Recherche sociale, 3<sup>e</sup> Édition, Presses de l'Université du Québec, 529 p.

GILES, A. 1996. « Globalization and Industrial Relations ». *The Globalization of the Economy and the Worker*. A. Giles, A. E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, 3-22.

GILES, D., et D. MASCHINO. 1998. « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles : Défis de gestion, de représentation et de régulation ». *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*. Actes du LIII<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval, R. Blouin et A. Giles, dir. Québec : PUL, 5-38.

GILES, A., G. MURRAY et J. BÉLANGER. 2004. « Introduction ». *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A. Lapointe, dir. Les Presses de l'Université Laval, 1-10.

GRANT, M. 1996. « Modernisation de l'entreprise et modernisation syndicale ». *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, G. Murray, M-L. Morin et I. Da Costa, dir. Les Presses de l'Université Laval, 311-321.

GRANT, M. et B. LÉVESQUE. 1997. « Aperçu des principales transformations des rapports de travail dans les entreprises : le cas québécois ». *Nouvelles formes d'organisation du travail : Études de cas et analyses comparatives*. M. Grant, P.R. Bélanger et B. Lévesque, dir. Paris et Montréal : L'Harmattan, 221-277.

GRAWITZ, M. 1984. *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 1073 p.

GRENIER, J-N. 2004. *La diffusion internationale des pratiques de gestion du travail : Une étude dans deux usines canadiennes de l'entreprise multinationale ABB*. Thèse présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles, 314 p.

HADEKEL, P. 2004. *Bombardier : La vérité sur le financement d'un empire*. Les Éditions de l'Homme, Bibliothèque nationale du Québec, 389 p.

HAMEL, J. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Collection Outils de recherche, Harmattan.

HELD, D., A. MCGREW, D. GOLBLATT, J. PERRATON. 1999. « Introduction ». *Global Transformations : Politics, Economics and Culture*, Stanford, Stanford University Press, 1-28.

HELLER, F., P. DRENTH, P. KOOPMAN et V. RUS. 1988. *Decisions in Organization*. Londres, Sage Publications.

HENNEBERT-FAULKNER, M-A. 2003. *Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail : quatre études de cas dans l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles*, Québec, HEC, 228 p.

HOLLINGSWORTH, J. R. et R. BOYER. 1997. « Coordination of Economic actor and social system of production ». *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. J.R. Hollingsworth et R. Boyer, dir. Cambridge : Cambridge University Press, 1-47.



JEAN, N. 1999. *Les effets contradictoires de la mondialisation : Une étude des dynamiques sociales du changement dans un milieu de travail*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 107 p.

JEFFERYS, S. 1996. « Stratégies de survie : les syndicats ont-ils le choix? ». *Alternatives sociologiques*, Syros, 269-296.

KALLEBERG, A. L. 2003. « Flexible Firms and Labor Market Segmentation : Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers ». *Work and Occupations*, vol. 30, (2), 154-175.

LAPOINTE, P-A. 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises ». *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A. Lapointe, dir. Les Presses de l'Université Laval, 155-189.

LAPOINTE, P-A. 2001b. « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas Tembec ». *Cahiers du CRISES*, no. 0020, 43 p.

LAPOINTE, P-A. 2001a. « Partenariat, avec ou sans démocratie ». *Relations Industrielles*, 56, (2), 244-278.

LAPOINTE, P-A. 1999. « La participation et le partenariat en panne à Cascades Jonquière Inc. ». *Gazette du travail*, 2, (4), 64-73.

LAPOINTE, P-A. 1998. « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition ». *Sociologie et sociétés*, 30 (2), 1-24.

LAPOINTE, P-A. 1995. « Une pluralité de réponse à la modernisation ». *Options Politiques*, 16, (8), 33-35.

LAPOINTE, P-A. 1993. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*. Cahier du Collectif de Recherche sur les Innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), n. 9303.

LAPOINTE, P-A., C. LÉVESQUE et G. MURRAY. 2000. *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : Rapport synthèse*. Étude soumise au comité de l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec et Montréal : Université Laval et HEC.

LAPOINTE, P-A. et B.F. MALO. 2000. « Partenariat extrêmement fragile dans une usine en sursis : le cas de la papeterie de Kénogami ». *Gazette du travail*, vol. 4, no. 4, 64-73.

LAPOINTE, P-A. et R. BÉLANGER. 1995. *La participation du syndicalisme à la mondialisation sociale des entreprises*. Cahier du CRISES, Département des relations industrielles, Université Laval.

LAPORTE, P-A, et R. PAQUET. 1994. « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail ». *Relations Industrielles*, 49 (2), 281-302.

LAVILLE, J-L. 1993. « Participation des salariés et travail productif ». *Sociologie du travail*, vol. 1, 27-47.

LÉVESQUE, C. 2003. « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique ». *Relations Industrielles*, 58, (1), 60-84.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2005. « Union Involvement in Workplace Change : A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico ». *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), 489-514.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau ». *Revue de l'IRES*, 41 (1), 1-28.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2002b. « Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy ». *Labor Studies Journal*, 27, (3), 39-66.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2001. « Mondialisation, transformation du travail et renouveau syndical ». *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*, Y. Bélanger, R. Comeau et C. Métivier, dir. Collection Leaders du Québec contemporain, 189-202.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation ». *Relations Industrielles*, 53 (1), 90-122.

LINHART, D. 1996. « Souffrance individuelle et action collective ». *Alternatives sociologiques*, Syros, 57-78.

LINHART, D. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*, Paris : La Découverte.

MARGINSON, P. 1992. « European integration and transnational management-union relations in Europe ». *British Journal of Industrial Relations*, 30, (4), 529-545.

MARGINSON, P. et K. SISSON. 1994. « The structure of transnational capital in Europe : The emerging euro-company and its implications for industrial relations ». *New frontiers in European industrial relations*. R. Hyman et A. Ferner, dir. Oxford : Blackwell Publishers, 15-51.

MARTINEZ LUCIO, M. and S. WESTON. 1992. « The Politics and Complexity of Trade Union Responses to New Management Practices ». *Human Resources Management Journal*, 2, (4), 77-91.

MASCHINO, D. 1992. « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique ». *Le marché du Travail*, 13 (7), 6-8 et 77 et 13 (8), 6-10 et 77-83.

MISPELBLOM, F. 1996. « Le défi des sciences sociales ». *Alternatives sociologiques*, Syros, 339-359.

MOREAU, M-A. et G. TRUDEAU. 1998. « Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie ». *Relations Industrielles*, 53, (1), 55-88.

MORISSETTE, L. 2000. *L'impact de la mondialisation sur le pouvoir syndical : Le cas de deux fédérations syndicales du secteur du vêtement au Québec*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 208 p.

MURRAY, G., J. BÉLANGER, A. GILES et P-A. LAPOINTE. 2004. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Les Presses de l'Université Laval, 261 p.

MURRAY, G., C. LÉVESQUE, S. LE QUEUX et N. ROBY. 1996. *Disentangling the Effects of Work Reorganization*. Texte présenté au CWRN and CLAMS Conference, Vancouver, 18-19 octobre.

MURRAY, G. et P. VERGE. 1993. « Transformations de l'entreprise et représentation syndicale ». *Relations Industrielles*, 45, (1), 13-54.

OHMAE, K. 1999. *The borderless world, Power and strategy in the interlinked economy*. New York : Harper Business.

ORTIZ, L. 1999. « Unions Responses to Teamwork : Differences at National and Workplace Levels ». *European Journal of Industrial Relations*, 5, (1), 49-69.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. 2002. *Transnational corporations and export competitiveness*. Genève : BIT.

PIORE, M. et C. F. SABEL. 1984. « Les syndicats face aux défis de la participation ». *Traité de sociologie du travail*, De Boeck University, 145-168.

ROCHER, G. 2001. « La Mondialisation : un phénomène pluriel ». *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. D. Mercure, dir. Québec, Les Presses de l'Université Laval et De Bueck Université, 17-31.

SCHARF, S. A. 1990. « Fordisme, post-fordisme et flexibilité ». *Politique et régulation : Modèle de développement et trajectoire canadienne*. G. Boismenu et D. Drache, dir. Québec : Éditions L'Harmattan, 133-151.

SKLAIR, L. 1998. *The Transnational Capitalist Class*. Oxford : Blackwell.

THOMPSON, M. 1996. « Industrial Relations policies of foreign-owned firms in Canada ». *The globalization of the economy and the worker*. A., Giles, A. E. Smith et G. Trudeau, dir. Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 63-76.

TIXIER, P-É. 1988. *Stratégies syndicales : d'un modèle singulier à un modèle pluriel, Syndicalisme et société : Rapports nouveaux ?* Actes du 7<sup>e</sup> colloque annuel de l'association d'économie politique, Presses de l'Université du Québec.

TURNER, L. 1991. *Democracy at Work : Changing Work Markets and the Future of Labour Unions*. Ithaca : Cornell University Press.

QUIVY R. ET L. VAN CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en Sciences Sociales*. 2e édition, Paris, Dunod.

REYNAUD, J-D. 1996. « Changer avec ou sans les syndicats ». *Alternatives sociologiques*, Syros, 253-266.

REYNAUD, J-D. 1979. « Conflit et régulation sociale, Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe ». *Revue française de sociologie*, vol. 20, 367-376.

TROTTIER, M. 2004. La régulation paritaire du changement en contexte de mondialisation : Étude d'une entreprise syndiquée au Québec. Université de Montréal, 151 p.

WALTON, R., J. CUTCHER-GERSHENFELD et R. MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiation*. Boston, Harvard Business School Press, 376 p.

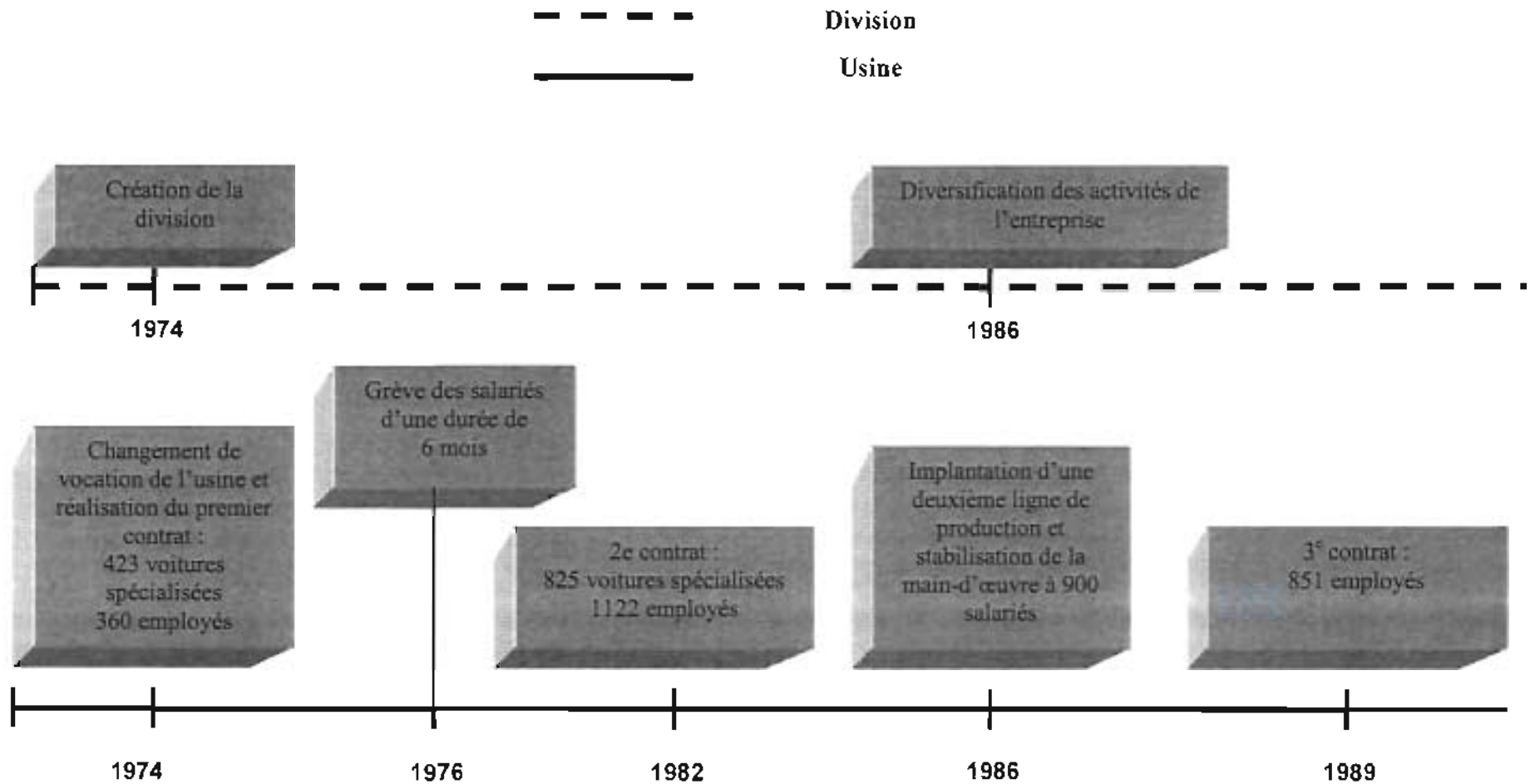
WELLS, D. M. 1993. « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resources Management? ». *Relations Industrielles*, 48, (1), 56-84.

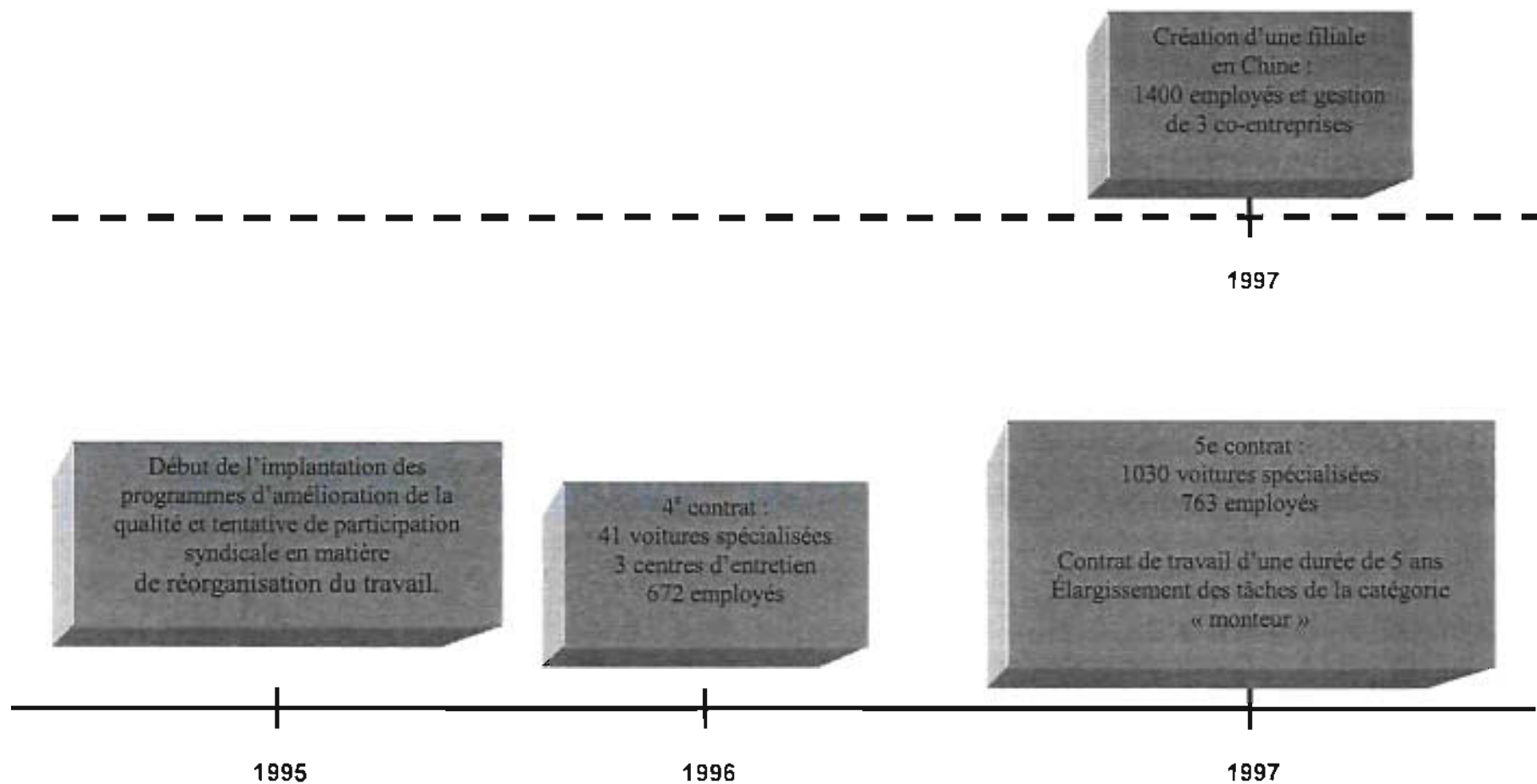
YIN, R. K. 2003. *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publications Inc., Third Edition, 181 p.

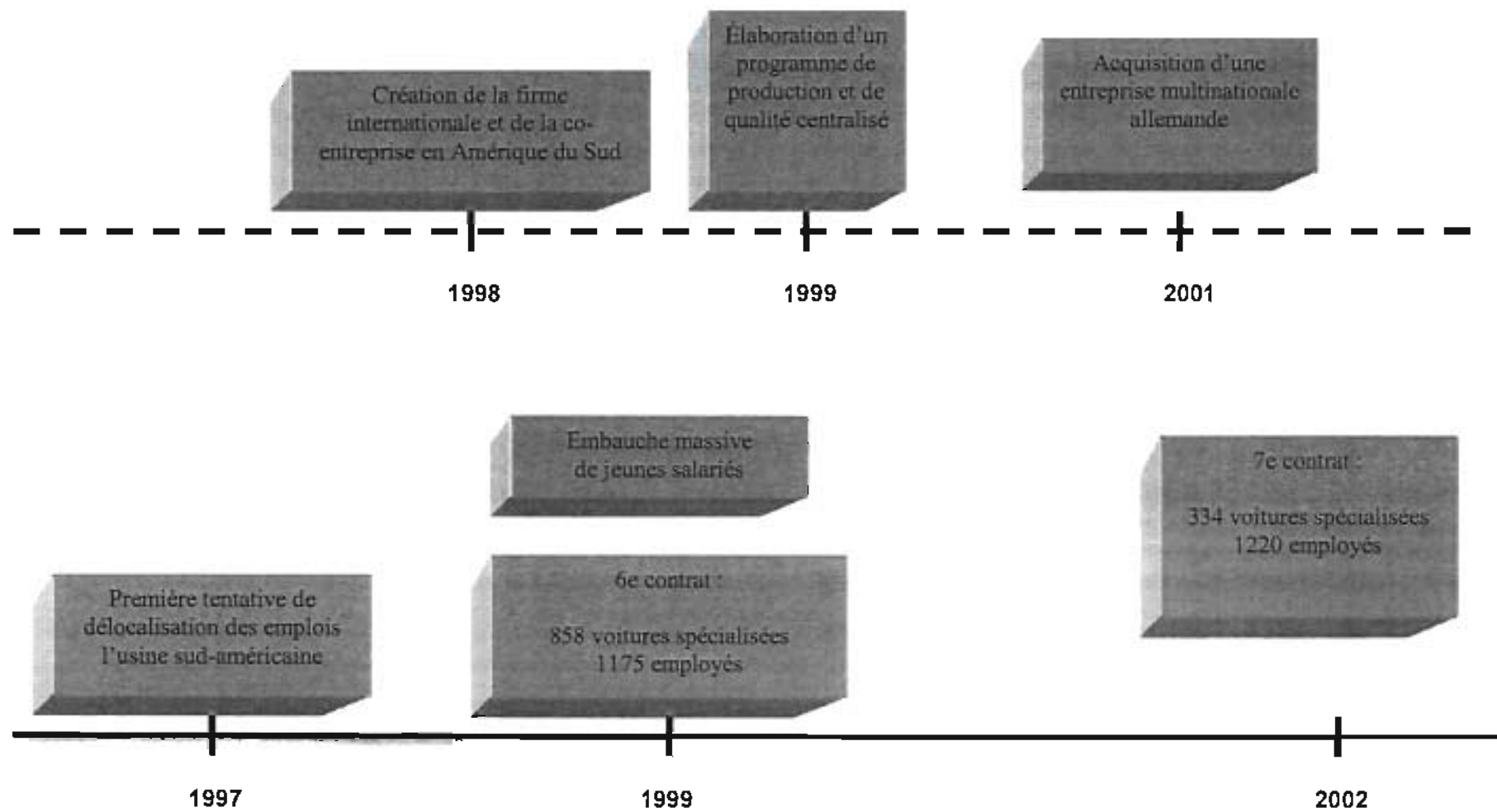
## **ANNEXES**

## ANNEXE I

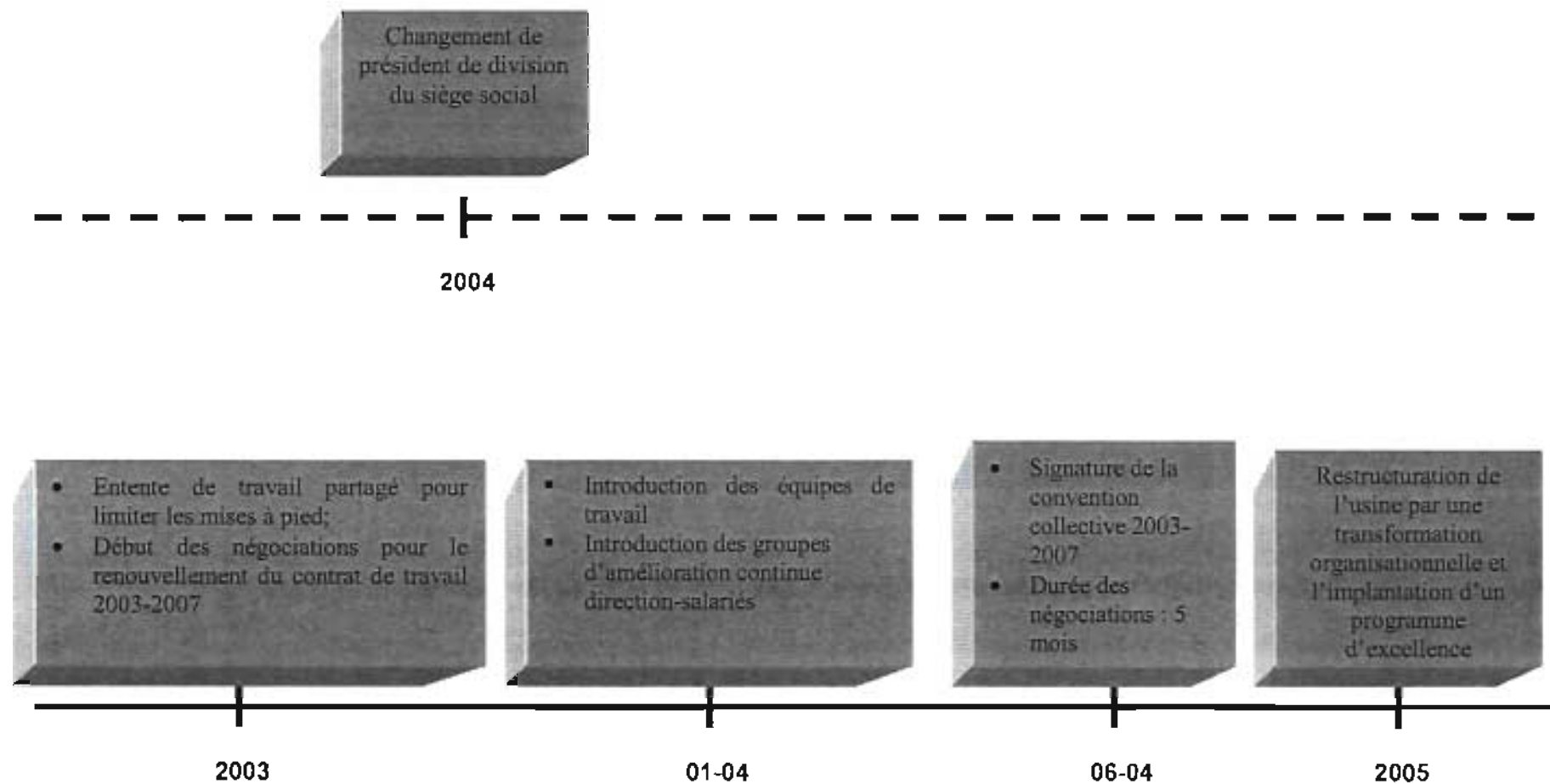
### CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS DU CAS À L'ÉTUDE

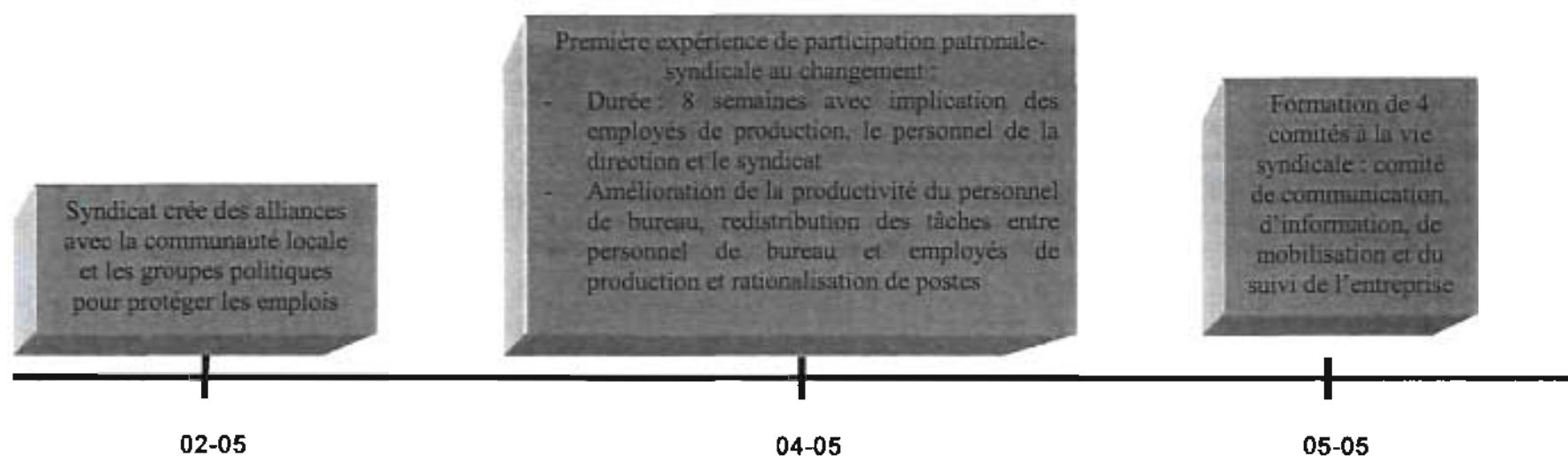












---

Journée de mobilisation des membres  
pour souligner le transfert d'une partie  
des emplois au Mexique

Adoption d'une résolution du conseil  
syndical qui recommande aux membres  
de ne pas participer à tout projet de  
l'employeur qui aurait comme  
conséquence de réduire le nombre  
d'employés

07-05

- Instauration des rencontres hebdomadaires  
patronales-syndicales dans le cadre du  
comité conjoint d'amélioration continue
- Mise sur pied d'un comité de gens  
d'affaires avec une participation patronale-  
syndicale pour l'élaboration de projets  
concernant l'avenir de l'usine

10-05

Restructuration à l'échelle de la division :

- Suppression de 7 600 emplois
- Fermeture de 7 plans en Europe de l'Est depuis 2004
- 37 des installations survivantes soumises à de rigoureux programmes d'amélioration
- Spécialisation d'un certain nombre des sites de production

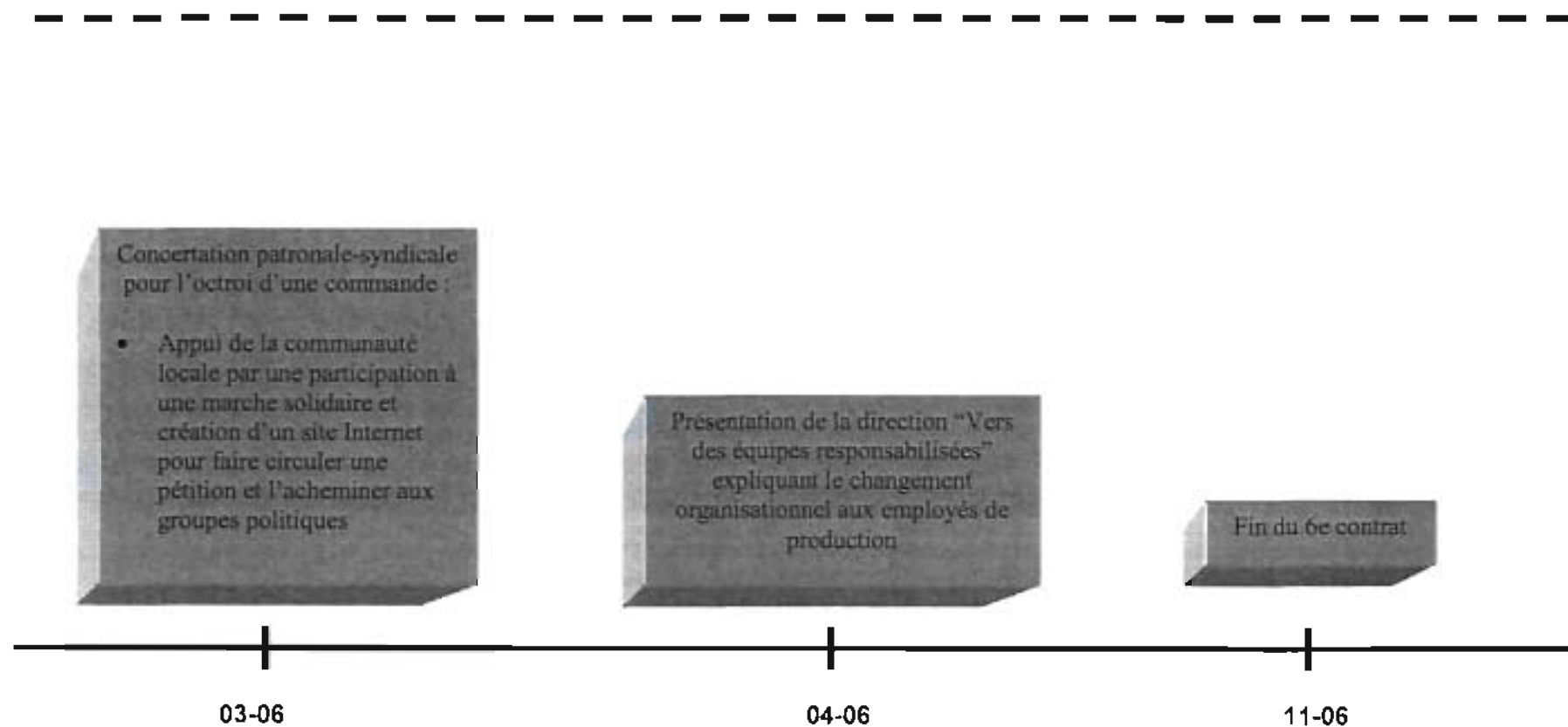
2006

Mise sur pied de 24  
cellules de travail

12-05

Mise en application du  
transfert des pièces et  
début des mises à pied

01-06



Inauguration d'un centre de  
maintenance

2007

Total des véhicules  
fabriqués à l'usine à  
ce jour :  
4500 voitures  
spécialisées

Fin du 7<sup>e</sup> contrat

2008

## ANNEXE II

### LETTRE DE CONSENTEMENT POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

---

*Régulation transnationale, institution nationale et dynamique syndicale locale :  
Études de cas dans les Amériques*

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche portant sur l'internationalisation des pratiques syndicales. Ce projet, financé par le Conseil de recherche en sciences sociales et humaines du Canada, est réalisé par une équipe de chercheurs du HEC Montréal (Christian Lévesque, Professeur; Mélanie Dufour Poirier, Étudiante au 3<sup>ème</sup> cycle) et l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal (Gregor Murray, Professeur; Marc-Antonin Hennebert-Faulkner, Étudiant au 3<sup>ème</sup> cycle; Julie Marquis, Étudiante au 2<sup>ème</sup> cycle; Karine Crépeau, Étudiante au 2<sup>ème</sup> cycle).

Cette recherche s'intéresse aux liens entre les mécanismes de coordination internationale et les logiques d'actions syndicales. Plus spécifiquement, elle vise un double objectifs : identifier de quelle manière et à quelles conditions les syndicats locaux, dans différents pays, utilisent et s'approprient les mécanismes de régulation transnationales sur les ressources et la capacité d'action des syndicats locaux.

Par la présente, nous sollicitons votre participation pour une entrevue individuelle. D'une durée d'environ une heure et demi, cet entretien pourra être enregistré sur bande audio, selon votre gré, et a pour objectif de recueillir des informations sur votre expérience et votre point de vue, concernant les pratiques syndicales internationales, nationales et locales. Toutes les informations que vous nous fournirez seront traitées de façon strictement anonyme. Seuls les chercheurs auront accès à ces données et en aucun temps le nom des organisations, entreprises ou répondants ne sera identifié lors de la présentation des résultats. Une telle procédure vous offre donc la garantie que votre participation ne comporte aucun risque ni pour vous-même ni pour votre organisation. Cela dit, vous pourrez vous retirer de ce projet en tout temps et ce, sans condition et sans aucun préjudice. Vous pourrez aussi refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si vous le souhaitez. Il est aussi entendu que vous pouvez mettre un terme à l'entretien, ce qui annulera votre consentement et interdira l'équipe de recherche d'utiliser l'information recueillie jusque-là.

Bien que nous soyons conscients que la participation à une telle entrevue exige que vous consacriez une certaine disponibilité alors que votre emploi du temps est déjà chargé, votre participation volontaire à cette étude nous paraît essentielle. En effet, les entretiens réalisés nous permettront de comprendre comment les syndicats s'ajustent aux changements en cours dans leur environnement et de cerner les facteurs susceptibles de favoriser la construction d'alliances internationales. N'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute information additionnelle.

Prénom et nom du participant à l'entrevue : \_\_\_\_\_ Signature du participant : \_\_\_\_\_  
Responsable du projet : Christian Lévesque et Gregor Murray (information retirée /  
information withdrawn)

*Le CER a statué que cette collecte d'informations satisfait aux normes éthiques en recherche  
auprès des êtres humains.*

### ANNEXE III

#### GRILLE D'ENTRETIEN : DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

---

Caractéristiques personnelles :

- Ancienneté
- Département
- Quart de travail
- Poste de travail
- Temps alloué pour les activités syndicales

Questions portant sur le rôle de délégué :

- Qu'est-ce qui vous a amené à devenir délégué?
- Dans quelle section travaillez-vous présentement?
- Quels sont les problèmes les plus fréquents dans votre section? (Exemple : temps supplémentaire, retard, mesures disciplinaires)
- Quels sont les points positifs et négatifs de votre travail de délégué?
- Quels sont les problèmes les plus difficiles à résoudre?

Questions portant sur les changements en cours dans l'entreprise :

- Comment l'usine est organisée?
- Quels ont été les changements majeurs dans votre section?
- Comment chacun des changements suivants a-t-il été introduit? (la direction a décidé seule, la direction a consulté le syndicat, le changement a été apporté à la suite d'une entente patronale-syndicale)
  - Groupes ou équipes de travail
  - Changements dans les tâches de production et de métier
  - Groupes d'amélioration de la qualité
  - Changements technologiques et changements à la gestion de la production



Quelles ont été les conséquences de ces changements sur l'organisation du travail?

- Y'a-t-il eu des pertes d'emplois reliés à ces changements?
- A-t-on inscrit ces changements dans la convention collective? (institutionnalisation des mécanismes)
- Le syndicat est-il favorable aux changements? Existe-t-il un cas précis où le syndicat s'est opposé au changement? (opposition, évite de prendre position, appuie ces changements ou s'implique en proposant sa propre conception des changements) :
  - Groupes ou équipes de travail
  - Changements dans les tâches de production et de métier
  - Groupes d'amélioration de la qualité
  - Changements technologiques et changements à la gestion de la production
- Caractéristiques du système de production :
  - Type de changement introduit
  - Type de technologie
  - Organisation du travail :
    - % des employés de production qui...
      - Font la rotation d'un poste de travail à l'autre?
      - Contrôlent la cadence de leur travail?
      - Décident de la meilleure façon de faire leur travail?
      - Réalisent des tâches simples et répétitives?
    - Comment les aspects du travail des employés de production ont-ils évolué au cours des X dernières années (augmenté, diminué ou demeuré stable)?
      - Polyvalence?

- Influence des employés dans l'accomplissement de leur travail?
- Charge de travail?
- Qualifications requises pour effectuer le travail?
- Caractéristiques des changements :
  - La méthode de production « juste-à-temps »
  - Les changements dans les méthodes de travail (identification des changements dans les tâches des travailleurs)
  - La gestion de la qualité (ISO)
  - Changement dans la machinerie
  - Informatisation des processus de travail et de production
  - Recours aux travailleurs occasionnels (flexibilité numérique)
  - Mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolutions de problèmes, travail en cellules)

RESSOURCES DE POUVOIR SYNDICALES
----------------------------------

### **Solidarité interne**

- De façon générale qui sont les membres : portrait des membres et connaître le degré de militantisme de chaque section
- Comment sont les relations entre les membres eux-mêmes de votre section (conflit, entraide). Est-ce la même relation dans l'ensemble de l'usine?

### Fonctionnement interne du syndicat local

- Nombre de délégués
- Nombre de comités spécialisés (ex. comités de griefs)

### Formation syndicale et services offerts aux membres

- Au cours des X dernières années, combien de membres de votre syndicat ont suivi des cours de formation dispensés par votre organisation syndicale (centrale) sur la formation syndicale de base (griefs, négociation collective), la santé et sécurité au travail ou sur les changements en milieu de travail (organisation du travail, qualité, etc.)
- Au cours des X dernières années, combien de sessions de formation destinées aux membres de votre syndicat ont été organisées par votre syndicat?

### Moyens de communication

- Quels sont les principaux moyens de communication utilisés par votre syndicat?
- Au cours des 12 derniers mois, combien de fois l'assemblée générale de votre syndicat s'est-elle réunie?

### Temps alloué aux activités syndicales

- Nombre de personnes libérées sur une base régulière pour s'occuper des questions syndicales (à temps complet et à temps partiel)
- Rémunéré par l'employeur ou par le syndicat?

### Nombre et fonctionnement des comités syndicaux

### Degré de militantisme dans l'organisation

- Décrivez-nous le type de relation que vous entretenez avec les membres de votre section? Exemple : Vous forcent-ils à intervenir régulièrement pour régler des conflits, vous laissent-ils prendre plusieurs décisions ou cherchent-ils à contrôler vos actions, vous utilisent-ils surtout pour déposer des griefs?
- Au cours des X dernières années, les tensions au sein de votre syndicat suite à l'implantation des changements de votre milieu de travail ont-ils augmenté, diminué ou demeuré stable?

*À travers les générations d'employés*

- Y'a-t-il une certaine tension entre les groupes de jour et de nuit ou entre les travailleurs plus anciens et les nouveaux employés? Pour quelles raisons?

*Adhésion aux objectifs du syndicat*

- Vos membres s'intéressent-ils au fonctionnement quotidien du syndicat? S'informent-ils du suivi de certains dossiers, de la position de certaines questions, du résumé des assemblées? Le résumé est-il disponible?
- Au cours des X dernières années, l'identification de vos membres aux objectifs du syndicat a-t-il augmenté, diminué ou est-il demeuré stable?

*Taux de participation aux activités syndicales*

- Habituellement, combien de membres assistent aux assemblées générales?
  - En temps normal
  - En période de négociation
- Au cours des X dernières années, la participation des membres à la vie syndicale a-t-il augmenté, diminué ou est-il demeuré stable?

*Utilisation de moyens de pression collectifs*

- Vos membres sont-ils capables d'agir en commun? Exemple : lors de grèves, contre un superviseur? Existe-il une différence entre les sections?

**Solidarité externe**

Services spécialisés du « grand » syndicat

- Parlez-vous souvent avec les conseillers de la CSN? Le nom de votre conseiller?
- Assistez-vous au Conseil central, à la Fédération ou au Congrès de la CSN? À quelle fréquence?
- Au cours des X dernières années, votre syndicat a-t-il eu recours aux instances auxquelles votre syndicat est affilié pour obtenir des informations sur les points suivants :

- Nouvelles technologies, nouveaux procédés de production, réorganisation du travail, qualité et amélioration continue
  - Formation
  - Situation économique ou financière de votre usine
  - Santé et sécurité au travail
  - Régimes de retraite et comparaisons salariales
- Au cours des X dernières années, le recours à votre organisation syndicale pour des informations spécialisées a-t-il augmenté, diminué ou demeuré stable?

#### Développement d'alliances auprès d'autres syndicats

- Avez-vous des liens avec d'autres syndicats de la région?
- Si oui, au cours des X dernières années, l'échange d'informations avec d'autres syndicats a-t-il augmenté, diminué ou demeuré stable?
- Avez-vous des liens avec d'autres syndicats de Bombardier-Transport?

#### Développement d'alliances auprès de la communauté

- Avez-vous des liens avec des groupes communautaires de la région?

#### **Capacité stratégique face aux changements sur les lieux du travail**

- Quelle est la perception du syndicat face au changement? Exemple : Une opportunité pour l'amélioration des conditions de travail, améliorer la production, etc.

ATTITUDE DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DU SYNDICAT
--

#### **Rapport avec l'employeur :**

- Parlez-nous de l'attitude de l'employeur. Exemple : face au syndicat, à la convention collective.
- L'employeur parle-t-il souvent de la concurrence externe avec les autres fabricants et avec les autres usines Bombardier-Transport?
- L'employeur les voit-il comme des concurrents?

- Avez-vous déjà rencontré d'autres syndiqués des usines Bombardier-Transport?
- Est-ce que vous décririez l'employeur comme étant coopératif ou conflictuel face au syndicat? Est-ce que cette position a évolué avec le temps? Pourquoi selon vous?
- Dans la région, l'employeur est-il perçu comme un bon, moyen ou mauvais employeur?
- C'est quoi pour vous une définition de partenariat?
- Quels sont les problèmes selon vous avec le partenariat?
- Quelle est la position du syndicat face au partenariat? A-t-elle évoluée avec le temps?
- Parlez-moi des dernières négociations : des gains, des pertes, de l'atmosphère en générale?
- Le syndicat a-t-il des difficultés à faire accepter ses idées?
- Selon vous, comment l'employeur voit le syndicat aujourd'hui? Est-ce comme un partenaire ou un adversaire?
- Comment sont vos relations avec les superviseurs?
- 

DEGRÉ DE RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT
---

Questions portant sur l'intervention du syndicat dans l'implantation des changements :

Comités paritaires spécialisés

- Les comités paritaires spécialisés suivants existent-ils dans votre usine?
  - Changements technologiques
  - Relations de travail
  - Classification des tâches
  - Santé-sécurité
  - Qualité ou amélioration continue
  - Réorganisation du travail
  - Formation

- Existe-t-il un comité général de gestion, de pilotage ou de coordination dont la fonction est de :
  - Discuter des orientations stratégiques de l'usine (investissements, nouveaux produits, technologies, etc.)?
  - Coordonner l'ensemble des changements à l'intérieur de l'usine?

#### Degré d'influence du syndicat

- Quel est le degré d'influence du syndicat?
- Est-ce que les salariés ou les membres du conseil syndical sont représentés dans l'ensemble des mécanismes de régulation conjointe?

#### Objets discutés

- Les objets discutés à travers ces comités paritaires touchent-ils davantage les aspects quotidiens du travail comme la gestion de la production, l'organisation du travail ou plus les questions stratégiques telles que les investissements?

#### Moment de l'implication

- Manière dont les changements ont été implanté : décrire comment s'est traduit cette implantation? A-t-il eu implication syndicale ou non? Est-ce que cette implication varie selon le type de changement introduit?
- 

QUESTIONS POUR MESURER LE DEGRÉ DE FLEXIBILITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT
---

- Métiers : Est-ce que les employés d'un métier peuvent effectuer des tâches relevant d'un autre métier (ex. mécanicien et soudeur)?
- Production : Dans votre usine, quel est le pourcentage approximatif des employés de production qui font la rotation d'un poste de travail à l'autre?
- Production/métiers : Dans le cadre de leurs activités normales de travail, les employés de production accomplissent-ils des travaux mineurs d'entretien, de réparation de l'équipement ou d'ajustement des machines?

MESURER LA PRÉSENCE DE PARTICIPATION
--------------------------------------

- **Groupe de résolution de problème (GRP) :** Existent-ils des groupes où les employés discutent de problèmes de qualité ou de production (groupes d'amélioration de la qualité, groupes de résolution de problèmes, groupe d'amélioration continue, groupe de « Kaizen », cercles de qualité, etc.)?
- Depuis combien d'années ces groupes ont-ils été introduits dans votre usine?
- Au cours de la dernière année, environ quel pourcentage des employés de production ont participé à ces groupes?
- Au cours des X dernières années, diriez-vous que les aspects suivants liés à ces groupes ont augmenté, diminué ou sont demeurés stables?
  - Pourcentage des employés qui participent
  - L'influence des ces employés au sein de ces groupes
  - Nombre de suggestions formulées par ces groupes
- **Équipes de travail :** Excluant les groupes d'amélioration de la qualité, y a-t-il des équipes de travail où les employés de production assument certaines responsabilités dans l'organisation de leur propre travail (équipes de travail, cellules de production, équipes semi autonomes, équipes de travail autogérées, etc.)?
- Quel pourcentage des employés de production est impliqué dans ces équipes?
- Depuis combien d'années ces équipes ont-elles été introduites dans votre usine?
- Dans les équipes, est-ce un employé de production qui assume la fonction de chef d'équipe?
- Comment celui-ci est-il nommé (ancienneté, par la direction, les membres de l'équipe, de façon conjointe)?
- Est-ce que ces équipes de travail assument des responsabilités auparavant exécutées par des contremaîtres dans l'un ou l'autre des domaines suivants :
  - Travail de production : définition des méthodes, répartition du travail, etc.
  - Gestion des ressources humaines : évaluation des performances, gestion des remplacements d'absences, etc.



- Relations extérieures à l'équipe : relations avec autres équipes, clients, fournisseurs, etc.
- Au cours des X dernières années, diriez-vous que les aspects reliés aux équipes de travail ont augmenté, diminué ou sont restés stables?
  - Pourcentage des employés de production qui font partie de ces équipes
  - Nombre de responsabilités confiées à ces équipes
  - Pression exercée par les pairs

TENDANCES
-----------

- Y'a-t-il eu une augmentation ou une diminution de la sécurité d'emploi? Revenir sur la délocalisation des emplois au Mexique.
- Comment a évolué la charge de travail des salariés?
- Y'a-t-il eu beaucoup de problème de SST?
- Problèmes d'absentéisme?
- Comment a évolué la productivité de l'usine?
- La participation des membres?
- Conflits entre les groupes de travail?
- Voyage avec les gestionnaires pour visiter d'autres usines?
- Quels sont les projets qui ont été proposés par le syndicat et comment l'employeur a-t-il réagi?
- Quels sont ceux de l'employeur et comment le syndicat a réagi?

DERNIÈRE NÉGOCIATION
----------------------

- Quels ont été les 3 points les plus difficiles à négocier?  
(sous-traitance, régime de retraite/fonds de pension, sécurité d'emploi, salaires, application de l'ancienneté/affichage des postes, flexibilité, durée de la convention collective, clause orphelin, vacances, jours de maladie)
- Quel est le pourcentage des coûts de main-d'œuvre sur l'ensemble des coûts de production

## ANNEXE IV

### GRILLE D'ENTRETIEN : DIRECTION LOCALE

---

❖ Caractéristiques personnelles :

- Ancienneté
- Description des tâches de travail

➤ Questions portant sur les changements en cours dans l'entreprise :

- Comment l'usine est organisée?
- Quels ont été les changements majeurs dans l'usine?
- Le syndicat a-t-il été consulté lors de ces changements?
- Quelles ont été les conséquences de ces changements sur l'organisation du travail?
- A-t-il eu des pertes d'emplois?
- A-t-on inscrit ces changements dans la convention collective?
- Le syndicat est-il favorable aux changements? Existe-t-il un cas précis où le syndicat s'est opposé au changement?
- Caractéristique de la production :
  - Type de production
  - Type de technologie
  - Organisation du travail
- Caractéristique des changements :
  - i) La méthode de production « juste-à-temps »
  - ii) Les changements dans les méthodes de travail (identification des changements dans les tâches des travailleurs)
  - iii) La gestion de la qualité (ISO)
  - iv) Changement dans la machinerie
  - v) Informatisation des processus de travail et de production
  - vi) Recours aux travailleurs occasionnels (flexibilité numérique)
  - vii) Mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolutions de problèmes)

➤ Rapport avec le syndicat :

- Parlez-nous de l'attitude du syndicat en général.
- Le syndicat est-il considéré comme un adversaire?
- Est-ce que vous décririez le syndicat comme étant coopératif ou conflictuel face à la direction? Est-ce que cette position a évolué avec le temps? Pourquoi selon vous?
- Selon vous, c'est quoi une définition du partenariat?
- Quels sont les problèmes avec le partenariat selon vous?
- Quelle est la position de la direction face au partenariat? A-t-elle évolué avec le temps?
- Parlez-nous des dernières négociations : des gains, des pertes, de l'atmosphère en générale?
- Comment sont vos relations avec les délégués syndicaux?
- Les objets discutés à travers les réunions de partenariat touchent-ils plus les aspects quotidiens du travail comme la gestion de la production, l'organisation du travail ou plus sur des questions stratégiques, qui touchent les investissements?
- Est-ce que les salariés ou les membres du conseil syndical sont représentés dans l'ensemble des mécanismes de régulation conjointe?
- Parlez-nous de l'attitude de la direction envers le syndicat.